



UNIVERSIDADE DE LISBOA  
FACULDADE DE MOTRICIDADE HUMANA



## **BALANCE SCORECARD APLICADO À ACADEMIA SPORTING**

Dissertação elaborada com vista à obtenção do grau de Mestre em Gestão do  
Desporto – Organizações Desportivas

**Orientador:** Professor Doutor Rui Jorge Bértolo Lara Madeira Claudino

**Júri:**

**Presidente:**

Professor Doutor Carlos Jorge Pinheiro Colaço

**Vogais:**

Professor Doutor Alcides Vieira Costa

Professor Doutor Rui Jorge Bértolo Lara Madeira Claudino

**Vítor Emanuel Rodrigues Martinho  
2014**

“Just because I'm losing  
doesn't mean I'm lost  
doesn't mean I'll stop  
doesn't mean I'm across “

Chris Martin / Guy Berryman / Jon Buckland / Will Champion (2008)

## Agradecimentos

Em primeiro lugar e porque é a minha metade, quero agradecer à minha namorada/mulher, Joana, o amor, a felicidade, a intimidade, o afeto e todo o apoio que sempre me deu desde que começou a fazer parte da minha vida. É o meu norte e o meu apoio para tudo! “A felicidade existe e eu encontrei-a”.

Posteriormente quero agradecer aos meus Pais por tudo o que me ofereceram e continuam a oferecer...foram e são os melhores Pais do mundo. Sempre me ensinaram a não desistir de nada e a lutar sempre por aquilo que desejamos. Agradeço ainda à minha Mãe, a sua preocupação diária para eu “estudar”. Obrigado aos dois pelo homem que me fizeram.

Aos meus irmãos por representarem os meus ídolos, os meus protetores. Em especial ao meu irmão “Caspi”, por todos os conselhos que me deu ao longo da minha vida pessoal e profissional.

Aos meus Sogros e ao João, pela maneira como me receberam e sempre me trataram, por terem dado a mim e à Joana, algo que nós nunca poderemos deixar de agradecer.

Aos meus sobrinhos, Ricardo, Martim e Francisca, por serem umas crianças fantásticas que eu vi crescer e que tanto me fazem feliz quando olho para eles.

Aos meus colegas de curso, Pedro, Irina, Renato e Rui, por terem sido e continuarem a ser uns verdadeiros amigos, daqueles que ficam para sempre! Foram muitos os momentos de alegria partilhados com todos. Em especial uma agradecimento ao Pedro, por ter sido o meu “partner” durante todo o meu percurso académico e de tanto me ter ajudado durante o mesmo.

Agradeço ao meu orientador, o Professor Rui Claudino, todo este interesse que me fez despertar nas tecnologias de informação, não que ele já não existisse, mas porque com as aulas lecionadas ao longo do curso, cheias de cativação, fez crescer este gosto pelas TI e SIG.

Esta minha conquista pessoal é dedicada a todos que fazem parte da minha vida, mas em especial ao meu Tio Carlos, pela forma como marcou a minha vida, nos seus últimos dias entre nós.

A vida é curta...só depende de nós fazê-la parecer mais longa!

## Resumo

Atualmente a gestão de uma organização de um clube de futebol é por si só um grande desafio. Os sistemas tradicionais de informação para a gestão não permitem responder a esse desafio, dado que apresentam várias debilidades e insuficiências.

Hoje em dia, o futebol é visto como um negócio, onde se pretende atingir os melhores resultados financeiros, como nas empresas em geral. A origem da criação das SAD's nos clubes desportivos veio comprovar esta tendência. Surgem assim novas estratégias por parte dos clubes de futebol, entre elas a aposta na formação. A aposta na formação de jovens atletas, aliada a processos de qualidade, técnicos competentes e instalações adequadas, levam os clubes da atualidade a procurar uma aposta cada vez mais forte nesta vertente. O aparecimento do *fair-play* financeiro imposto pela FIFA, foi mais um elemento de pressão para que os clubes redefinissem as suas estratégias económicas, colocando limites nos seus custos.

A metodologia que evidenciamos neste estudo na Academia Sporting, o *Balanced Scorecard*, poderá ser um instrumento de gestão estratégica imprescindível. A formulação dos objetivos, das iniciativas estratégicas, das metas e dos indicadores, pelas quatro perspetivas e considerando as relações causa-efeito entre elas, permite uma gestão mais consentânea com a nova realidade. O BSC surge assim como um meio materializador da visão e estratégia da organização através de um mapa de objetivos e indicadores de desempenho organizados sobre quatro perspetivas: Financeira; Clientes; Processos Internos e aprendizagem e crescimento.

Assim sendo, constatamos que tal instrumento poderá fornecer soluções enquanto ferramenta de apoio à gestão estratégica e sistema de monitorização em tempo real dos indicadores de performance dos colaboradores, através do BSC e BSCP, bem como dos objetivos dos departamentos e do clube em geral,. no que se refere à Academia Sporting.

## Palavras-chave

Balance Scorecard, Gestão Desportiva, Desdobramento do Scorecard, Instrumento de Gestão Estratégica, Academia Sporting, Fair-Play Financeiro, Futebol Formação.

## **Abstract**

Therefore, we believed that this instrument provides solutions as a tool to support strategic management system and real time monitoring of performance indicators of employees through the BSCP as well as the objectives of departments and the club.

Currently the management of an organization of a football club is itself a challenge. Traditional information systems for the management do not respond to this challenge, as have several weaknesses and shortcomings.

Nowadays, football is seen as a business, where it intends to achieve the best financial results as in companies in general. The origin of the creation of SAD's in sports clubs came prove this trend.

It means new strategies by football teams, including the commitment to training. The investment in training young athletes allied to quality processes, competent technicians and adequate facilities, leads today's clubs to seek an increasingly strong investment in this regard. The appearance of financial fair play imposed by FIFA, was another element of pressure so that clubs redefine their economic strategies by placing limits in their costs.

The methodology that we evidence in this study at the Academia Sporting, the Balanced Scorecard can be an essential tool for strategic management.

Indeed, the formulation of objectives, strategic initiatives, goals and indicators, the four perspectives and considering the cause-effect relationships between them, allows a more consistent management with the new reality.

The BSC appears as materialize of the vision and strategy of the organization through a map of goals and performance indicators organized on four perspectives: Financial; customers; Internal processes and learning and growth.

Therefore we note that this instrument can provide solutions as the strategic management support tools and real-time monitoring system of performance indicators for employees through the BSC and BSCP, as well as the objectives of the departments and the club in general, as regards the Sporting Academy.

## **Keywords**

Balance Scorecard, Sports Management, Deployment Scorecard, Strategic Management Instrument, Sporting Academy, Financial Fair Play, Youth Football.

## Índice

Introdução .....	1
Capítulo 1 - Colocação do Problema .....	2
1.1. Formulação do Problema .....	2
1.2. Objetivo Geral .....	3
1.3. Objetivos Específicos .....	3
1.4. Importância do Estudo .....	4
Capítulo 2 - Revisão da Literatura .....	5
2.1. Estratégia .....	5
2.1.1. Definição .....	5
2.1.2. Formulação e Implementação da estratégia .....	7
2.1.3. Vantagem Competitiva .....	9
2.2. Gestão Estratégica nas Organizações .....	11
2.2.1. Pensamento e Planeamento Estratégico .....	11
2.2.2. Condições de Sucesso na Implementação da Estratégia .....	13
2.2.3. Perfil do Gestor no Planeamento Estratégico .....	14
2.3. Gestão de Recursos Humanos .....	17
2.3.1. Gestão de Recursos Humanos como atividade estratégica .....	17
2.3.2. Comportamento Organizacional .....	18
2.3.2.1. Cultura/Clima Organizacional .....	18
2.3.2.2. Impacto da Liderança na Cultura Organizacional .....	20
2.3.2.3. Capital Intelectual .....	23
2.3.3. Desempenho .....	23
2.3.3.1. Avaliação de Desempenho .....	24
2.3.4. Relação do BSC com a Gestão de Recursos Humanos .....	25
2.4. Balanced Scorecard .....	26
2.4.2. Estrutura do Balanced Scorecard .....	29

2.4.2.1. Missão .....	29
2.4.2.2. Visão.....	29
2.4.2.3. Valores .....	30
2.4.2.4. Perspetivas.....	30
2.4.3. Etapas de construção do Balanced Scorecard.....	33
2.4.4. Implementação do Balanced Scorecard .....	34
2.4.5. Mapa Estratégico .....	37
Capítulo 3 - Metodologia.....	40
3.1. Desdobramento do BSC Academia Sporting.....	41
3.2. Modelo de Análise .....	42
3.3. Processos metodológicos para a elaboração do estudo.....	43
3.4. Objeto de Estudo.....	44
3.4.1. Sporting Clube de Portugal .....	44
3.4.2. Academia Sporting .....	45
3.4.2.1. Infraestruturas Desportivas .....	45
3.4.2.2. Infraestruturas Hoteleiras .....	46
3.4.2.3. Outras facilidades.....	46
3.4.3. Símbolos.....	47
3.5. Amostra.....	48
Capítulo 4 - Apresentação e Discussão dos Resultados .....	49
4.1. Análise do Meio.....	49
4.1.1. Futebol Formação.....	49
4.2. Análise dos Stakeholders .....	52
4.3. Análise SWOT .....	54
4.4. Planeamento Estratégico.....	55
4.4.1. Missão, Visão e Valores .....	55
4.4.2. Temas-Chave .....	55

4.4.3. Perspetivas do BSC.....	56
4.4.4. Mapa Estratégico .....	59
4.5. Alinhamento da Organização.....	62
4.5.1. Balanced Scorecard da Academia Sporting.....	62
4.5.2. Scorecards Departamentais.....	64
4.5.2.1. Diretor Academia.....	65
4.5.2.2. Departamento Técnico .....	66
4.5.2.3. Departamento Psicopedagógico.....	67
4.5.2.4. Departamento de Instalações e Eventos.....	68
4.5.2.5. Departamento Recrutamento .....	69
4.5.2.6. Departamento Médico.....	70
4.5.3. Balanced Scorecards Pessoais .....	71
4.5.3.1. BSC Pessoal – Treinador X (Exemplo) .....	71
4.6. Controlo da <i>Performance</i> .....	72
4.6.1. Mapa de acompanhamento de metas (Exemplo) .....	73
Capítulo 5 - Conclusões e Recomendações .....	74
5.1. Conclusões.....	74
5.2. Recomendações e Sugestões .....	78
5.2.1. Recomendações .....	78
5.2.2. Sugestões .....	78
Capítulo 6 - Bibliografia.....	80
Anexos.....	86
Anexo I.....	I
Anexo II.....	II



## **Índice de tabelas**

Tabela I - Definições de Estratégia.....	5
Tabela II - Passos para a formulação e implementação da estratégia .....	7
Tabela III - Resumo das características do Planeamento Estratégico .....	11
Tabela IV - Comparação entre pensamento e planeamento estratégico .....	12
Tabela V - Análise dos Stakeholders.....	53
Tabela VI - Perspetivas do Balance Scorecard.....	56
Tabela VII - Objetivos estratégicos da perspetiva aprendizagem e desenvolvimento. ..	57
Tabela VIII - Objetivos estratégicos da perspetiva processos internos. ....	57
Tabela IX - Objetivos estratégicos da perspetiva clientes. ....	58
Tabela X - Objetivos estratégicos da perspetiva financeira. ....	59

## **Índice de figuras**

Figura I - Pensamento estratégico do gestor.....	8
Figura II - Variáveis para o sucesso da implementação da estratégia .....	14
Figura III - Ligações dos Recursos Humanos à estratégia .....	18
Figura IV - Estilos de liderança.....	21
Figura V - Variáveis fundamentais no desempenho do Líder .....	22
Figura VI - Funções do BSC .....	28
Figura VII - Esquema resumo das perspetivas do BSC.....	31
Figura VIII - Quadro resumo da implementação do BSC .....	37
Figura IX - Exemplo de um mapa estratégico .....	39
Figura X - Desdobramento dos Scorecards .....	41
Figura XI - Procedimentos Metodológicos do Estudo .....	44
Figura XII - Palmarés do Sporting CP .....	45
Figura XIII- Símbolo Sporting Clube de Portugal .....	47
Figura XIV - Símbolo Academia Sporting.....	47
Figura XV -Gráfico de minutos jogados por jogadores da formação nas diferentes épocas desportivas dos "três grandes de Portugal" .....	51
Figura XVI - Top 20 dos clubes formadores da Europa.....	52
Figura XVII - Análise SWOT da Academia Sporting.....	54

## **Lista de abreviaturas**

AFL – Associação Futebol Lisboa

BSC – Balanced Scorecard

BSCP – Balanced Scorecard Pessoal

CI – Capital Intelectual

FIFA – *Fédération Internationale de Football Association*

FPF – Federação Portuguesa de Futebol

IPDJ – Instituto Português do Desporto e Juventude

KPI - *Key Performance Indicators*

RH – Recursos Humanos

SAD – Sociedade Anónima Desportiva

SCP – Sporting Clube de Portugal

UEFA – *Union of European Football Associations*

## Introdução

Com a constante evolução da sociedade atual, também o futebol esteve em constante evolução. O futebol de hoje nada tem de parecenças com o futebol praticado aquando da sua origem. A modalidade aliada ao seu sucesso no seio da sociedade, evolui para um patamar de indústria, de negócio. Hoje em dia, o futebol é visto como um negócio, onde se pretende atingir os melhores resultados financeiros, como nas empresas em geral. A origem da criação das SAD's nos clubes desportivos veio comprovar esta tendência.

Porém e aliado à crise económica que o mundo atravessa neste momento, também o futebol começou a sofrer quebras referente ao seu poder económico. Os clubes, tiveram de redefinir os seus objetivos e estratégias, para não entrarem numa via de falência técnica. O aparecimento do *fair-play* financeiro imposto pela FIFA, foi mais um elemento de pressão para que os clubes redefinissem as suas estratégias económicas, colocando limites aos clubes nos seus custos.

Surgem assim novas estratégias por parte dos clubes de futebol, entre elas a aposta na formação. A aposta na formação de jovens atletas, aliada a processos de qualidade, técnicos competentes e instalações adequadas, levam os clubes da atualidade a procurar uma aposta cada vez mais forte nesta vertente. As Academias dos clubes funcionam hoje como um pilar estratégico, naquilo que é a estratégia global do clube. No contexto regulamentar e económico atual dos clubes, torna-se assim fundamental implementar outras soluções estratégicas, como é a formação de jogadores, como forma de garantir um equilíbrio sustentável entre o seu desempenho desportivo e financeiro.

Surge assim a necessidade de avaliar os processos desenvolvidos neste pilar estratégico, tentando sempre aperfeiçoar os processos, como forma de aumentar a eficácia e a eficiência dos mesmos. Claudino (2010) refere que a avaliação do desempenho, deve ter como objetivo geral promover o desenvolvimento pessoal e profissional das pessoas e gerar uma maior produtividade e desempenho organizacional. Por outro lado, Neely (1999) refere que a avaliação do desempenho é um ponto fundamental da gestão de organizações, proporcionando ao topo do vértice da organização a informação necessária para a tomada de decisões, informações para

monitorizar e coordenar o desempenho dos colaboradores e proceder à aplicação adequada dos recursos humanos e não humanos disponíveis da organização.

Sendo a Academia Sporting, o pilar estratégico do futebol do Sporting Clube de Portugal, despendendo o clube cerca de 4M € ao ano, para o funcionamento da mesma, surge assim a necessidade de aplicar um modelo de avaliação de desempenho, atualizado e adequado à realidade atual da sociedade, fácil de manusear por todos os elementos da organização e com dados de alta relevância para uma cuidada gestão da organização.

## **Capítulo 1 - Colocação do Problema**

### **1.1. Formulação do Problema**

Com a evolução natural da sociedade e da tecnologia, as organizações tem vindo a adaptar-se aos meios envolventes, para estarem atualizados e não perderem a vantagem competitiva para os seus concorrentes. Porter (1999) afirma que a informação enfrenta uma fase de mudança no que diz respeito à sua utilização, sendo que é essencial para as organizações adaptarem-se e investirem nas tecnologias de informação.

O futebol do século atual, é um ramo que gera valores monetários elevados, sendo que nem sempre é fácil avaliar de uma forma sistemática e eficaz os processos desenvolvidos no seio da modalidade. A aposta dos clubes portugueses e estrangeiros, no desenvolvimento de Academias, representa uma estratégia de investimento na formação de jovens atletas, sendo que o talento dos atletas não é suficiente para atingirem o nível de alta competição. O nível de qualidade dos processos desenvolvidos nas Academias, representam a principal causa de sucesso ou insucesso no alcance dos objetivos. O aparecimento de novos clubes considerados “grandes europeus” pode começar pelo sucesso no desenvolvimento dos produtos desenvolvidos nas suas Academias.

A informação surge assim, inserida nos sistemas de informação, como um fator impulsionador no desenvolvimento da vantagem competitiva. Surgem assim novos modelos de trabalho, novas metodologias, novos processos, novas ferramentas de trabalho.

Com esta constante evolução de todos os processos existentes nas organizações, é fundamental a existência de uma ferramenta capaz de realizar uma monitorização sistemática dos dados associados aos vários processos existentes nas organizações, através da avaliação dos desempenhos departamentais, que se traduz posteriormente numa avaliação de desempenho geral da organização. Esta ferramenta surge assim, como uma peça importantíssima, no suporte à tomada de decisão.

A investigação sobre estudos e ferramentas de medição de desempenho nas organizações desportivas revelaram-se escassas, sendo que para organizações futebolísticas, como os clubes de futebol, revelaram-se nulas. Surge assim a necessidade de elaboração de uma ferramenta de avaliação de desempenho, para este ramo exigente e muito específico.

Como desenvolver indicadores que permitam avaliar o desempenho de uma organização desportiva, inserida no ramo do futebol, alinhados com os objetivos estratégicos estabelecidos?

## **1.2. Objetivo Geral**

O objetivo será elaborar uma proposta de implementação de uma ferramenta no seio de uma organização desportiva, capaz de alinhar os objetivos estratégicos com os processos da organização. Em concreto, a organização em estudo será a Academia Sporting, um pilar estratégico do Sporting Clube de Portugal – Futebol, SAD, na formação de jovens atletas, que servirá como objeto para o desenvolvimento de uma ferramenta de monitorização do desempenho, ou seja, o Balanced Scorecard.

## **1.3. Objetivos Específicos**

Definido o objetivo geral do presente estudo, pretende-se definir os objetivos específicos do mesmo, como forma estruturante do processo de análise.

Teremos os seguintes objetivos específicos:

- Definir de que forma a perspetiva da aprendizagem e desenvolvimento, permitirá influenciar positivamente os resultados obtidos, através de o fornecimento e valorização de uma aprendizagem contínua dos colaboradores da organização.

- Clarificar como a organização deve desenvolver a perspectiva dos processos internos e como poderá influenciar o desempenho da organização e tornar-se num fator de vantagem competitiva.
- Analisar como a organização deve tratar a perspectiva dos clientes, ou seja, de como a organização poderá influenciar positivamente a sua satisfação e motivação, promovendo uma familiarização dos clientes e uma consequente taxa nula de abandono.
- Clarificar como a perspectiva financeira poderá ser influenciada por todas as outras perspectivas e gerida de forma a permitir uma maior rentabilidade financeira das infraestruturas e uma redução dos custos operacionais.

#### **1.4. Importância do Estudo**

Como já referimos anteriormente, neste momento a sociedade encontra-se num momento pós-industrial, que caracteriza-se pela utilização de tecnologias de informação, obrigando as organizações a adaptarem-se e enquadrarem-se com a definição de objetivos estratégicos, como forma de aumentarem o seu índice competitivo.

Para as organizações impulsionarem a sua vantagem competitiva em relação aos concorrentes, é fundamental existir nas organizações, gestores com bons índices de tomadas de decisão, num curto espaço de tempo, alinhados com a estratégia implementada.

A importância deste estudo recai sobre a capacidade que o Balanced Scorecard possui como ferramenta de suporte à tomada de decisão, monitorização e avaliação do desempenho, alinhamento da estratégia entre os vários departamentos e definição de objetivos comuns. A importância é ainda sobrevalorizada, quando a existência de estudos semelhantes sobre organizações desportivas, ligadas ao ramo do futebol, são quase nulas, dando uma ênfase ao referido estudo.

## Capítulo 2 - Revisão da Literatura

### 2.1. Estratégia

#### 2.1.1. Definição

São muitas as definições de estratégia por parte de vários autores, sendo umas algo semelhantes e outras não. Nicolau (2001) afirma que “embora exista convergência em alguns aspetos que estão na base do conceito de estratégia, o conteúdo e os processos de formação da estratégia são objeto de abordagens muito diversas que assentam na forma como os autores concebem a organização e entendem o seu funcionamento” (p. 3). Entendemos assim que o conceito de estratégia é um conceito multidimensional como defende Hambrick (1983).

A origem da palavra remota ao campo militar, mais concretamente ao livro “A Arte da Guerra” escrito por Sun Tzu. Um tratado militar que inspirou grandes militares da história mundial, onde são abordados aspetos da estratégia de guerra, de forma a ter um cenário de ações necessárias em combate (Leal, 2010). A palavra deriva do termo grego “strategos”, uma palavra formada pelo “stratos” que significa exército e “-ag” que significa liderar.

Nicolau (2001) salienta a “inseparabilidade entre a organização e o meio envolvente” (p.3) em todas as definições de estratégia bem como a concordância da “importância das decisões estratégicas para o futuro das organizações” (p.3) resultante do desempenho dos responsáveis na sua conceção e elaboração. Algumas das definições de estratégia:

Tabela 1 - Definições de Estratégia

Fonte: Nicolau (2001)

Autores	Definição de Estratégia
Learned, Christensen, Andrews, Guth (1965)	Estratégia é o padrão de objetivos, principais políticas e planos para atingir as metas definidas, definidos de forma a estabelecer qual o negócio em que a empresa está e o tipo de empresa que é ou vai ser.
Katz (1970)	Estratégia refere-se à relação entre a empresa e o seu meio envolvente: relação atual (situação estratégica) e relação futura (plano estratégico).
Porter (1980)	Estratégia competitiva são ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento.

Mintzberg (1988)	Estratégia é uma força interveniente entre a organização e o seu meio envolvente: um modelo no processo de tomada de decisões organizacionais para fazer face ao meio envolvente.
------------------	---

Kaplan & Norton (1997) referem que a estratégia é a definição dos segmentos de mercado e clientes que as organizações pretendem servir, clarificando os processos internos essenciais nos quais a organização deve atingir a excelência, para atingir as suas metas de valor aos clientes do segmento-alvo.

Pires (2007), citando Mintzberg (1994) refere que embora existindo uma grande necessidade de definição da palavra estratégia, existem muitas formas de a descrever, podendo assim ser um ponto forte para quem necessita de organizar o seu pensamento. Supracitando Mintzberg (1994) a estratégia pode ter os seguintes conceitos, denominado pelos cinco P's: **Plan** (plano); **Ploy** (truque); **Pathern** (modelo); **Position** (posição); **Perspective** (perspectiva);

Sá (1998) defende que na estratégia existem dois momentos principais, sendo um a estratégia actual e o outro a estratégia futura. O primeiro trata-se de uma estratégia actual, ou seja, que é observável, definível. O segundo está ligado pelo planeamento estratégico, ou seja, utiliza a primeira como forma de avaliação, para decidir se a deve-se manter ou reorganizar para atingir os resultados desejados.

Serra (2010) afirma que é essencial perceber o porquê de algumas empresas serem bem-sucedidas e outras não, compreendendo assim os motivos para o sucesso de uns e o insucesso de outros. A definição de estratégia não se limita apenas ao que a organização resolve fazer, mas também ao que a mesma resolve não fazer (Drucker 1997, Porter 1998)<sup>1</sup>.

Em suma, Henry Mintzberg (1994) citado por Pires (2007) refere, “um gestor trabalha num ambiente de caos calculado, em que tem de lidar com um processo de trabalho colectivo que é o de idealizar uma estratégia. Nesta conformidade, um gestor tem de “artesanar” a sua estratégia” (p.274).

---

<sup>1</sup> Citados por Vieira (2006).



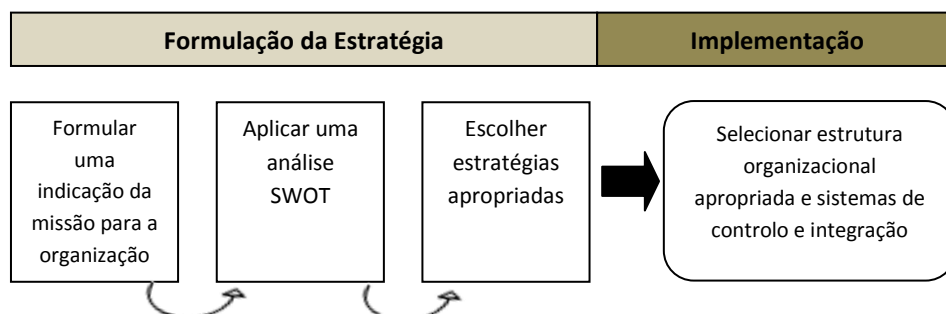
### 2.1.2. Formulação e Implementação da estratégia

Nicolau (2001) defende que interligado à definição do conceito de estratégia, “estão os processos que lhe dão origem. A forma como as estratégias surgem e se implementam não é um processo idêntico em todas as organizações, resultando assim para cada caso uma conjugação de fatores externos (características e condições do meio envolvente) e fatores internos (dimensão, capacidades materiais, humanas e organizacionais) que configuram cada situação particular” (p.8). Mintzberg (2001) refere também que a melhor estratégia não existe, sendo que quando uma receita parece ser eficiente num determinado contexto organizacional, ela necessita de uma visão completa do que é exatamente o contexto em questão e como este opera, de forma a ter todos os contextos clarificados. A decisão não pode partir de uma forma confiável do que deve ser feito, sem antes passar por um profundo conhecimento de como a organização realmente trabalha.

Durante o processo de implementação da estratégia é fundamental controlar, essencialmente por duas razões: É necessário manter os esforços de toda a organização focados no objetivo estabelecido e proceder a ajustes, aquando do aparecimento de novos cenários.

Seguidamente apresentamos diferentes passos para a formulação e implementação da estratégia:

Tabela II - Passos para a formulação e implementação da estratégia  
Fonte: Vieira, Pedro (2006), Porto



Pires (2007) citando Mintzberg (1994), refere que “todas as estratégias são abstracções que só existem na mente das partes interessadas. Toda a estratégia é uma invenção, ou para conceber intenções que regulem comportamentos de sucesso.” Citando o mesmo autor revela a perspectiva em que o pensamento estratégico do gestor é organizado em quatro categorias:

1. Estratégia Pretendida: O que se deseja / pretende.
2. Estratégia Deliberada: O que realmente se faz
3. Estratégia não Realizada: O que se desiste de fazer
4. Estratégia Emergente: O que se é obrigado a fazer como consequência aos acontecimentos.

Em conclusão, o autor refere que toda a estratégia deve ter em especial atenção “aquilo que deve ser deliberado, planeado”, como “aquilo que deve ser emergente, adaptado”. Ou seja, “a estratégia deliberada deve jogar com a estratégia emergente, de modo a que ambas formem um *continuum* na procura de uma coerência que tem de ser projectada no mundo real” (p.275).

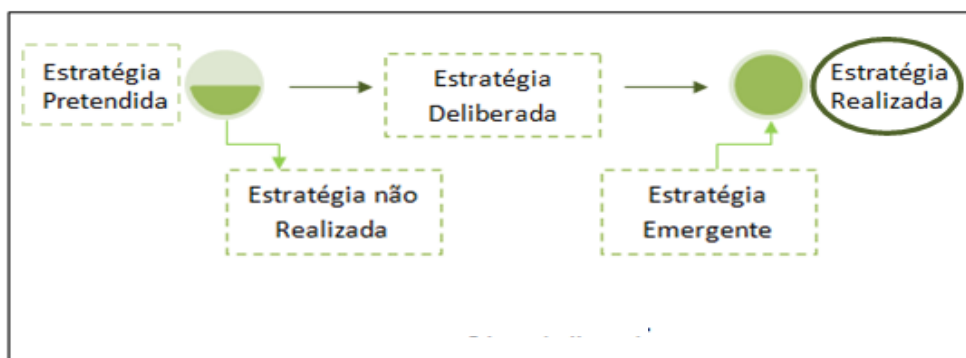


Figura I - Pensamento estratégico do gestor  
Fonte: Adaptado de Mintzberg (1978), (p.945).

O planeamento a nível estratégico suporta-se por decisões a longo prazo, como tal devem por isso seguir uma série de pressupostos, referidos por Pires (2007):

1. Partir da iniciativa dos níveis hierárquicos mais elevados;
2. Promover decisões de efeitos prolongados no tempo;
3. Optar por soluções estruturantes;
4. Fronteiras bem esclarecidas;

5. Os gestores de linha devem partir dos mesmos princípios;
6. Todos os intervenientes devem estar em comunicação;
7. A participação e divulgação devem estar garantidas;
8. A estratégia subjacente ao plano tem de ser claramente compreendida pelas estruturas subordinadas.

### 2.1.3. Vantagem Competitiva

Freire (1997) refere “no contexto militar, a finalidade última da estratégia é vencer o inimigo, nos negócios, a criação de uma vantagem competitiva sustentável é a principal razão de ser da estratégia empresarial. Nesse sentido, as organizações tendem a actuar de acordo com o padrão de decisões e acções que visa reforçar a adequação entre as diversas actividades ao longo do tempo” (p.19).

Seguindo o pensamento de Porter (1980), a vantagem competitiva é fundamentada pela capacidade de uma empresa ser capaz de realizar um conjunto de actividades de forma eficaz para no fim obter um custo mais baixo que o dos concorrentes, ou de outra forma, conseguir ser capaz de realizar as actividades de uma forma única, ou seja, através de processos de inovação, criando assim um valor diferenciado para os destinatários.

Serra (2010) refere ainda que para uma empresa conquistar vantagem competitiva sobre os concorrentes é necessário atingir um desempenho superior sobre os mesmos. Defende então que a estratégia deve ser estabelecida sobre três premissas: Objetivos coerentes, perspectiva clara sobre o negócio que produz e avaliação das capacidades internas.

Freire (1997) defende que “após definir o âmbito da estratégia de produtos-mercados, a empresa deve identificar o tipo de vantagem competitiva a explorar em cada segmento de mercado servido”. A estratégia de produtos-mercados deve assim conseguir responder as duas questões essenciais: “**onde** competir, ou seja, em que segmentos actuar, e **como** competir, ou seja, qual a vantagem competitiva a explorar em cada negócio” (p.224).O mesmo autor refere o exemplo de uma empresa de distribuição britânica para explicar a sua vantagem competitiva em relação aos concorrentes. “A empresa superioriza-se no factor de **eficiência**”(p.228), devido à alta produtividade dos

funcionários, aproveitando a sua reputação no mercado, para diminuir o investimento na publicidade, diminuindo também os custos desnecessários associados. Utiliza assim a sua imagem como vantagem competitiva, uma imagem de eficiência.

Pereira (2011) afirma que a “integração de serviços e produtos-chave diferenciados e segmentados aumenta a vantagem competitiva porque promove os ajustes dos mesmos ao segmento de clientes, os quais darão mais valor relativamente aos serviços e produtos concorrentes”(p.15).

No meio desportivo, a inovação é um fator fundamental de diferenciação e evolução dos atletas. Existem sempre novas metodologias a implementar, novos modelos de treino, novos processos de gestão. É fundamental uma organização ter o conhecimento dessas novas metodologias, utilizando-as caso se identifiquem na sua estratégia. O conhecimento é fundamental. Se a organização for reconhecida como inovadora e conhecedora das melhores metodologias, bem como dos melhores processos de gestão, com resultados provados, nesse momento já se está a diferenciar de todas as outras.

## 2.2. Gestão Estratégica nas Organizações

### 2.2.1. Pensamento e Planeamento Estratégico

“Muitas das grandes estratégias são simplesmente grandes visões.  
E grandes visões podem ser muito mais inspiradoras e  
eficazes do que o plano mais cuidadosamente elaborado”

Henry Mintzberg

Definidas as bases da estratégia organizacional, surge a necessidade de definir qual a metodologia para orientar a formulação. As empresas optam por ferramentas de planeamento estratégico como por exemplo a análise SWOT ou a matriz BCG, para estruturar o processo de desenvolvimento das estratégias e eliminar a subjetividade e a intuição da formulação da estratégia. (Freire, 1997)

Tabela III - Resumo das características do Planeamento Estratégico

Fonte: Freire, Adriano (1997) “Estratégia – Sucesso em Portugal”, Setembro – Editorial Verbo, pp. 30

	Descrição
Objetivo	Conduzir a empresa ao sucesso, enquadrando-a no seu meio envolvente
Processo	Definição dos objetivos da empresa Auditoria externa: identificação das oportunidades e ameaças do meio envolvente Auditoria Interna: identificação dos pontos fortes e fracos da empresa Avaliação das opções estratégicas e seleção da melhor alternativa Operacionalização da estratégia
Pressupostos	A criação de uma estratégia é um ato formal e consciente Uma estratégia bem formulada é completa e explícita
Autoria	Responsável pelo planeamento e gestores de topo
Resultado	Plano Estratégico

Freire (1997) afirma que “se um plano estratégico não for suficientemente flexível para se ajustar à evolução do meio envolvente e não puder ser bem implementado pelos próprios executantes, a sua utilidade para a empresa é reduzida”. Conclui assim que “o pensamento estratégico deve sempre preceder o planeamento estratégico” porque “a estratégia, antes de ser um plano, é apenas um conjunto de

visões integradas da actuação da empresa, não necessariamente claras ou completas, da auditoria de qualquer membro da organização” (p.31).

Tabela IV - Comparação entre pensamento e planeamento estratégico

Fonte: Freire, Adriano (1997) “Estratégia – Sucesso em Portugal”, Setembro – Editorial Verbo, pp. 32

	Pensamento Estratégico	Planeamento Estratégico
Essência	Síntese	Análise
Fonte	Criatividade	Método
Autoria	Qualquer membro da organização	Responsável pelo planeamento e gestores de topo
Timing	Em qualquer altura	Em reuniões de planeamento
Resultado	Visão integrada, pouco clara e incompleta	Plano formal, explícito e completo

Segundo Pires (2007) o planeamento surge como consequência da necessidade de prever o futuro, identificando os objetivos que pretendem alcançar. O facto de podermos intervir no futuro de forma a torná-lo mais favorável caso se formule um plano, é a justificação para a sua elaboração. Existem assim três níveis de planeamento:

**Planeamento Estratégico:** Responsabilidade dos gestores de topo mas que envolve toda a organização. O objetivo é antecipar o futuro tornando-o mais favorável para a mesma, ou seja, envolvendo um planeamento a longo prazo.

**Planeamento Tático:** Tomada de decisão realizada com base nos factos, conhecimento e razão). Baseado em técnicas e processos lógicos. Processa-se ao nível de gestão intermédia, envolvendo um planeamento a prazos mais curtos.

**Planeamento Operacional:** Desenvolvimento das atividades e tarefas que possibilitam a realização do trabalho quotidiano das organizações, as suas rotinas, para cumprir a sua missão e objetivos. Caracteriza-se pelo curto prazo para a sua execução.

O mesmo autor alerta para o facto de que existem falhas no planeamento estratégico por excessivas análises que consequentemente levam à divergência entre pensamento estratégico e a execução.

### 2.2.2. Condições de Sucesso na Implementação da Estratégia

O desafio da implementação da estratégia surge como uma das grandes dificuldades que área da gestão estratégica compreende. Como tal são muitos os autores que procuram estudar este prisma tão desconhecido da gestão estratégica. Como já vimos anteriormente não existe um modelo certo a aplicar em qualquer organização que dá resultados, dependendo assim o sucesso de várias características de cada tipo de organização. A cada tipo de organização deverá também existir um modelo personalizado de implementação da estratégia.

Cândido (2009) refere que “A dificuldade em implementar com sucesso uma nova estratégia empresarial há muito que foi reconhecida na literatura (*e.g.* Alexander, 1985; Ansoff e McDonnell, 1990)”(p.11). O mesmo autor recorre a um estudo elaborado em 1989 por Booz Allen para justificar essa posição: “maior parte dos gestores julga ser mais difícil implementar uma estratégia do que formulá-la. A título de exemplo, o estudo descobriu que 73% dos gestores crê ser mais difícil implementar uma estratégia do que formulá-la; 72% crê que a implementação demora mais tempo; e 82% que a implementação é a parte do processo sobre o qual os gestores têm menos controlo” (p.11).

Tribus (1997) refere que a eficiência das políticas adotadas na implementação da estratégia, requer que não sejam somente comunicadas sem ambiguidade, mas também entendidas por aqueles que irão operacioná-la. O autor defende que esse problema se apresenta em três níveis:

**Comunicação** – as empresas não dedicam muito tempo à comunicação das políticas para não perderem tempo. Não ouvem as pessoas (“*feedback*”);

**Atitude** – as estratégias definem caminhos a seguir e mudanças, o que provoca reações nas pessoas. As pessoas precisam de estar preparadas e empenhadas para conseguirem implementar as estratégias;

**Processo** – a definição e a implementação das estratégias necessitam de um processo estruturado. As políticas devem ser escritas para que as pessoas possam segui-las e avaliar seus resultados, bem como as consultar quando acharem necessário.

Por outro lado, Claudino (2010) refere cinco variáveis para o sucesso da implementação da estratégia:

1. Estrutura Organizacional;
2. Desenho/Definição de Tarefas/Cargos;
3. Seleção, treino e desenvolvimento de RH's;
4. Sistemas de recompensas;
5. Tipos de informação e sistemas de informação.

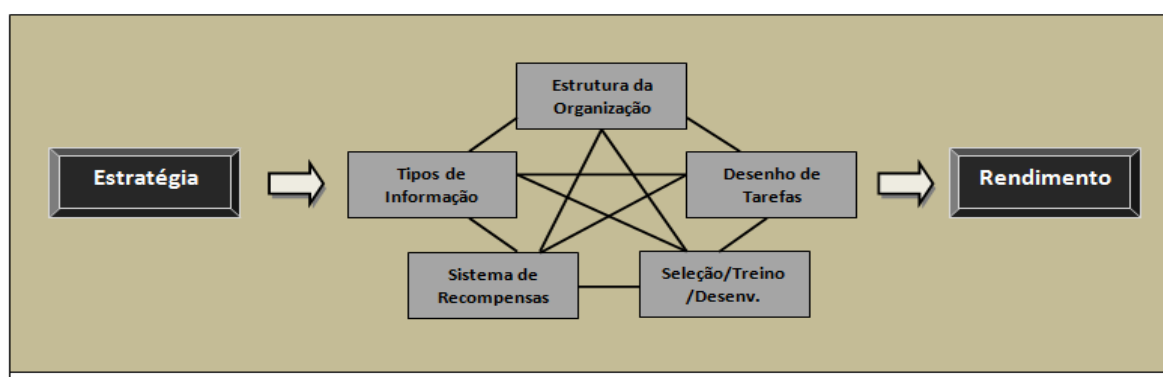


Figura II - Variáveis para o sucesso da implementação da estratégia

Fonte: Adaptado de Claudino,R. (2010)

Os autores Witcher e Butterworth (2003) defendem outro modelo como condição essencial para o sucesso na implementação da estratégia propondo um modelo com quatro regras, ao qual denominaram como “FAIR” (Foco, Alinhamento, Integração e Revisão)

**Foco** - focalizar as estratégias em objetivos fundamentais;

**Alinhamento** - alinhar as estratégias com os objetivos propostos;

**Integração** - promover a integração através da comunicação e do entendimento dos objetivos

**Revisão** - rever frequentemente os objetivos através da análise dos resultados.

### 2.2.3. Perfil do Gestor no Planeamento Estratégico

Claudino (2010) refere que os gestores de RH's “tem-se tornado cada vez mais um aspecto importante do processo de gestão estratégica das organizações. Esta situação levou naturalmente também os gestores de RH's a obterem um papel de maior destaque, aumentando não só a sua responsabilidade e influência, mas solicitando, também, novas



técnicas e conhecimentos, diferentes dos que anteriormente caracterizavam o mesmo tipo de intervenção”(p.15). Assim o autor afirma que os mesmos devem possuir quatro competências essenciais:

**Conhecimento de Negócios:** Conhecer a atividade do negócio em que a organização se insere, bem como a componente financeira envolvente.

**Conhecimento Técnico:** Estar atualizado com os conhecimentos associados ao seu cargo.

**Gestão da Mudança:** Ser capaz de prevenir o futuro e aquando necessário ser capaz de reformular a estratégia, e reorganizar os RH's à mesma.

**Competência de Integração:** Ser capaz de integrar as três capacidades anteriores para tomar decisões e melhorar os resultados.

Pires (2007) citando Peter Drucker, define as 7 capacidades que um gestor deve ser possuidor:

1. Gerir Objetivos;
2. Saber assumir riscos em relação ao tempo;
3. Estar apto a tomar decisões estratégicas;
4. Ser capaz de construir e integrar equipas de trabalho;
5. Saber comunicar informação;
6. Ser capaz de ver o seu trabalho com um todo;
7. Conseguir relacionar a sua área de ação com o sistema total.

Teixeira (2009) citando Mintzberg (1979), no seguimento do estudo de Mintzberg envolvendo vários gestores em várias organizações, em que o autor conclui que os gestores não atuam de acordo com as funções clássicas da gestão, refere uma série de 10 diferentes papéis divididos em 3 grupos, relativos à atividade de vários gestores:

**Interpessoal:**

- Figurativo – desempenhando funções em cerimónias e eventos sociais como representante da organização.
- Líder – interagindo com os subordinados, motivando-os e dirigindo-os.
- Relação – estabelecendo uma rede de contactos com o exterior da empresa.

**Informacional:**

- Recetor: recebendo informações quer do interior quer do exterior da empresa.
- Disseminador: transmitindo aos outros elementos da organização as informações adquiridas.
- Transmissor: informando, o exterior da empresa, sobre planos, políticas, ações e resultados da organização.

**Decisional:**

- Empreendedor: desenvolvendo iniciativas de mudança com base na análise das oportunidades oferecidas pelo ambiente.
- Solucionador de distúrbios: responsável pelas ações corretivas quando a organização enfrenta distúrbios significativos e inesperados.
- Distribuidor de recursos: controlando a afetação das pessoas, dinheiro, equipamento e tempo, programando e aprovando as respectivas decisões.
- Negociador: participando nas atividades de contratação e negociação.

Teixeira (2009) refere ainda que “ a abordagem de Mintzberg ao comportamento de gestores complementa a das várias teorias baseadas no comportamento, como as teorias da comunicação, do desenvolvimento, da dinâmica de grupos, liderança, etc.” Ou seja, a sua abordagem “põe em destaque o individuo e a motivação (papéis interpessoais), a comunicação (papéis informacionais) e a liderança e tomada de decisões (papéis decisoriais)”(p.19).

## **2.3. Gestão de Recursos Humanos**

### **2.3.1. Gestão de Recursos Humanos como atividade estratégica**

A gestão de Recursos Humanos sustenta-se no facto de os níveis de desempenho das organizações dependerem diretamente da contribuição das pessoas que as constitui, como estão organizadas e do investimento que é realizado para o seu desenvolvimento pessoal e académico.

As organizações atualmente têm uma visão mais clarificada das pessoas, da sua importância nas mesmas. As pessoas deixaram de serem vistas como uns simples recursos que a organização tem sempre à disposição sem preocupações, para passarem a ser parte integrante da organização, revelando assim preocupações ao nível pessoal, como o bem-estar, valores, crenças, aspirações.

A gestão de Recursos Humanos torna-se assim um processo mais complexo do que o era, em que apenas existia o controlo e a implementação de rotinas. Nesse contexto as práticas da sua gestão podem ajudar as organizações a evoluir, promovendo o desenvolvimento de competências e de planos de carreira direccionados aos objetivos estratégicos da organização. (Sousa, 2006)

Dessler (2003) defende que a Gestão de Recursos Humanos tem como objetivo gerir as pessoas como um recurso estratégico, sendo necessário integrar a estratégia dos mesmos na estratégia da organização.

A Gestão de Recursos Humanos constitui-se assim além das áreas tradicionais, com a gestão da cultura organizacional, desenho da estrutura, gestão das competências e contribuição dos Recursos Humanos para a vantagem competitiva das organizações.

A Gestão de Recursos Humanos adota assim responsabilidades pessoais e organizacionais sendo elas: (Sousa, 2006)

- Ajudar a organização a alcançar os objetivos;
- Ajudar a organização a cumprir a sua missão;
- Proporcionar à organização recursos humanos competentes e motivados;
- Incentivar a evolução dos recursos humanos;
- Manter a satisfação e a qualidade de vida no trabalho;
- Definir e manter políticas éticas e socialmente responsáveis;

- Proporcionar competitividade à organização.



Figura III - Ligações dos Recursos Humanos à estratégia

Fonte: Adaptado de Claudino, R. (2010)

### 2.3.2. Comportamento Organizacional

O comportamento organizacional refere-se ao estudo sistemático dos comportamentos e atitudes dos seres humanos, ou seja, dos colaboradores das organizações, tendo como principais objetivos, identificar os motivos interligados ao comportamento do ser humano, antecipadamente identificar possíveis problemas que possam existir resultantes de ações que a organização pretende vir a desenvolver, possibilitando tomar medidas mais eficazes para assim obter dos indivíduos os comportamentos organizacionais pretendidos. (Robbins, 1997).

Na perspetiva pessoal os estudos tem como objetivos, melhorar o bem-estar social, desenvolver as capacidades dos colaboradores, bem como gerir a diversidade dos mesmos e responder às exigências da globalização. Estes objetivos quando alcançados, tem como vantagem promover a melhoria da eficácia e eficiência organizacional. (Soares, 2003).

#### 2.3.2.1. Cultura/Clima Organizacional

Fontes (2011) refere a semelhança entre a cultura e o clima organizacional, citando "que ambas concentram a sua análise na forma como os participantes experimentam e dão significado às organizações, procurando ambos compreender um fenómeno psicológico que radica no significado partilhado acerca de certos aspectos desse contexto organizacional, o qual influencia as atitudes e os comportamentos, quer dos indivíduos quer dos grupos" (Citando Chambel e Curral 2008).

O mesmo autor cita ainda Denilson (1996), referindo que “o clima é um conceito de raiz individual porque depende da percepção de cada indivíduo acerca dos acontecimentos, práticas e processos organizacionais, já a cultura radica no significado colectivo e partilhado da realidade organizacional” (p.19).

São muitos os estudos ao nível da cultural organizacional. O objetivo dos mesmos é a clarificação da realidade organizacional deixando a teórica de parte, de forma a permitir uma aplicação mais eficaz de medidas de gestão do comportamento organizacional. Segundo Neves (2000), esses estudos indicam que o clima organizacional influencia, tanto a motivação e o comportamento das pessoas, bem como a produtividade organizacional.

Um estudo sobre os efeitos do clima organizacional realizado por Kopelman (1990)<sup>2</sup> concluiu que as práticas de gestão de recursos humanos tinham um efeito direto no clima organizacional, e este por sua vez, influenciava a motivação, satisfação e o envolvimento dos indivíduos.

A cultura organizacional é definida por Schein (1985)<sup>3</sup> como o “conjunto de suposições implícitas partilhadas e tomadas como verdadeiras por um grupo, as quais determinam o modo como esse grupo percebe, pensa e reage aos seus vários ambientes” (p.14).

A cultura organizacional surge assim como um conceito multidimensional podendo ser analisada a vários níveis: **Individual; Grupal; Organizacional; Nacional**. Existem ainda características específicas referentes a cada organização e dentro dessas existem características ainda mais específicas, denominadas por Subculturas. As subculturas podem ou não estar relacionadas entre si, ou podem até concorrer umas com as outras. Podem ser geográficas, departamentais ou situacionais. Porém os valores centrais da cultura organizacional estão presentes nessas subculturas, sendo depois incluídos valores adicionais particulares de alguns grupos, equipas ou departamentos.

A cultura organizacional é influenciada por envolventes internos da organização, como os líderes, os recursos humanos e a estratégia definida. Um outro envolvente que

---

<sup>2</sup> Citado por Sousa (2006).

<sup>3</sup> Citado por Sousa (2006).

influência a cultura organizacional é o departamento de gestão de recursos humanos, devido à sua influência de ser o departamento que gere os recursos humanos, exercendo funções estratégicas, que promovem a aceitação, a consolidação, a manutenção e a mudança cultural. (Fontes,2011)

Fontes (2011) citando Freitas (2007), refere a importância dos aspectos culturais nos processos de mudança organizacional, sendo que se a cultura estiver aliada pode facilitar a transformação organizacional, sem danos maiores, mas também pode servir como impedimento se a mudança for imposta ou se a mesma for operada sem conhecimento e cumplicidade dos diferentes grupos constituintes da organização.

### **2.3.2.2. Impacto da Liderança na Cultura Organizacional**

A Liderança surge de forma aliada à gestão de RH's, tornando-se num fator de relevo para atingir os objetivos da organização, sendo uma competência de influenciar um grupo de pessoas, de forma simbólica e não coerciva, para seguirem a direção dos objetivos pretendidos (eficácia e sucesso da organização). Além desta competência é necessário também saber motivar, orientar, comunicar e solucionar problemas.

Sem liderados não existe liderança, como tal a liderança tem de ocorrer sempre com base na referência a algo. A liderança pode ser exercida por vários atores da organização em diferentes períodos dos processos da organização.

Apoiando o impacto da liderança na cultura organizacional, Schein(1985)<sup>4</sup> afirma que “a liderança é o processo fundamental através do qual a cultura organizacional se forma e é mudada (...) o fundador de uma organização cria simultaneamente um grupo e dada a sua força ou a sua personalidade, começa a criar uma cultura”(p.22).

Existe assim uma relação estreita entre o tipo de cultura organizacional e a liderança praticada. Emerge assim a importância do líder na criação da cultura organizacional, tendo o mesmo um papel de adaptar e modificar os valores culturais implementados de acordo com a linha de estratégia deliberada. O objetivo será todo o grupo organizacional identificar-se plenamente com os valores da organização, sendo

---

<sup>4</sup> Citado por Sousa (2006).

que para isso seja possível, é pressuposto, que o mesmo líder, tenha um conhecimento aprofundado do “núcleo interno” da empresa.

Os líderes têm assim além de todos os processos normais, a obrigação de construir e solidificar os valores culturais organizacionais, preocupando-se com todas as consequências culturais que as estratégias, cerimónias, ritos internos e todos outros processos envolventes podem provocar nos grupos. (Sousa, 2006)

Diferentes estilos de liderança originam diferentes tipos de cultura organizacional, tornando-se assim numa característica fundamental dos líderes. Existem várias definições de estilos de liderança sendo a mais consensual a seguinte:

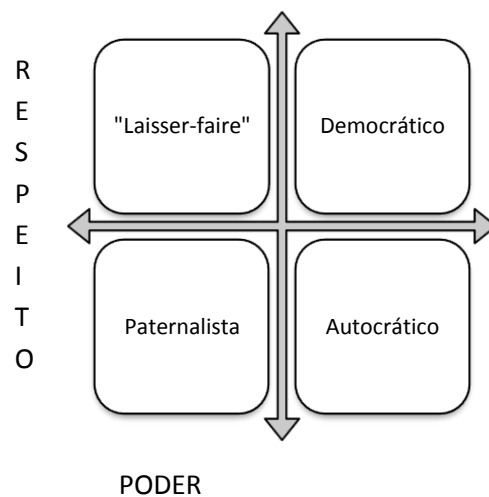


Figura IV - Estilos de liderança  
Fonte: Rosado, A. (2011)

**Líder Autocrático:** Um líder autoritário que centra o poder de decisão em si. Dita sozinho as normas do grupo. Não promove lideranças, nem estimula iniciativas o que mata o entusiasmo dos colaboradores. É um Ditador.

**Líder Paternalista:** Um líder que mantém o grupo de trabalho dominado com recurso da superproteção, do “assistencialismo”. Pretende fazer tudo sozinho, não valorizando a iniciativa alheia e substituindo-se à mesma. Promove pessoas infantis, inseguras ao contrário de líderes. Pretende que todos recorram a ele para atingirem uma solução.

**Líder “Laissez-faire”:** Um líder que não toma nenhuma iniciativa, não assumindo qualquer tema. Não coordena, não se interessa pelas funções. Não define tarefas nem objetivos, o que leva à desintegração do grupo. É um líder “desligado”.

**Líder Democrático:** Um líder que valoriza as ideias e as iniciativas do grupo de trabalho. Coordena, motiva e promove a cooperação. Favorece o surgimento de lideranças, distribuindo o poder de forma cooperativa. Cria um clima de liberdade, de comunicação e integração. É um líder “idealizado” . (Rosado, 2011)



Figura V - Variáveis fundamentais no desempenho do Líder

Fonte: Rosado, António (2011)

*”O Líder do passado era uma pessoa que sabia como dizer, o líder do futuro será uma pessoa que sabe como perguntar” (P. Drucker).*



### 2.3.2.3. Capital Intelectual

Os estudos sobre o capital intelectual têm vindo a ter grande interesse por parte de investigadores e estudantes, devido à sua natural relação com a criação de valor e consequentemente pela vantagem competitiva que daí advém. Toda esta imagem de importância traduz-se para a gestão dos RH's, sendo de interesse para as organizações que acreditam no valor deste capital, explorar ao máximo esta característica pessoal. Para Matos e Lopes (2008)<sup>5</sup> o Capital Intelectual é a chave da inovação e do desenvolvimento organizacional.

Apesar das grandes vantagens que o Capital Intelectual pode vir a trazer para a organização, o processo para que o mesmo possa ser adquirido pela organização é complexo, visto depender de várias variáveis organizacionais. Como é adquirido, transformado, usado, medido e como é conduzido ao desempenho organizacional conduz a dificuldades que leva o processo a processos que nem sempre são dominados pelos membros de gestão da organização, tratando-se assim de um processo delicado.

### 2.3.3. Desempenho

A conhecida palavra *Performance* inglesa utilizada regularmente no meio das organizações representa o “desempenho” da língua portuguesa.

Loureiro (2010) supracitando Lebas e Euske (2002) refere que os autores definem desempenho como a “acção, ao resultado da acção, e ao sucesso desse resultado quando comparado com algum padrão; nesta perspectiva, o desempenho corresponde ao potencial de criação de valor, relativo a um dado período de tempo”(p.10).

Já no *website* wikipedia <sup>6</sup> a definição de desempenho é referida como “um conjunto de características ou capacidades de comportamento e rendimento de um indivíduo, de uma organização (...), em especial quando comparados com metas, requisitos ou expectativas previamente definidos.

---

<sup>5</sup> Citados por Mendes(2012)

<sup>6</sup> Fonte: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Desempenho>, em 30 de Julho de 2013 – 15h11

### 2.3.3.1. Avaliação de Desempenho

Como já tratado em capítulos anteriores, a avaliação de desempenho surge como um processo fundamental na implementação da estratégia. Implica assim que a avaliação de desempenho surge como envolvente no processo de sucesso ou insucesso da organização.

Claudino (2010) refere que a avaliação do desempenho, deve ter como objetivo geral promover o desenvolvimento pessoal e profissional das pessoas e gerar uma maior produtividade e desempenho organizacional.

Mendes (2012) citando Becker, Huselid, Ulrich (2001) e Rampersad (2007), refere que os autores enaltecem o uso do Balanced Scorecard Pessoal (BSCP) como um dos melhores modelos de Gestão de Pessoas, “constituindo-se como uma ferramenta que encerra a missão e visão pessoal, os papéis-chave, os factores críticos de sucesso, indicadores de desempenho, objectivos, metas e iniciativas.”(p.32).

O mesmo autor citando Rampersad (2007) afirma que existindo condições para uma pessoa desenvolver todo o seu potencial, que a mesma se sinta realizada profissionalmente e feliz, alcança níveis de produtividade acima da média. Esta referência vai de acordo com o BSCP que agrupa o modelo em quatros variáveis:

- **Interna** – A saúde física e psicológica do individuo
- **Externa** – O relacionamento com o seu meio envolvente. Familiares, amigos, colegas de trabalho.
- **Conhecimento e Aprendizagem** – Capacidades de aprendizagem e aquisição de conhecimentos.
- **Financeira** – Ciclo de vida financeiro, estabilidade financeira.

Estas variáveis consolidadas como os fatores críticos de sucesso formam a ligação idealizada para o sucesso organizacional. O autor citado refere ainda que o fraco desempenho dos indivíduos da organização pode levar a perdas financeiras elevadas, sendo que o principal fator advém da falta de simetria entre a ambição pessoal e a partilhada com a organização. O BSCP é defendido como um forma de promover o envolvimento dos empregados à organização, elevando a sua produtividade.

Kaplan e Norton (2001) referem os três níveis de informação que o BSCP deve possuir:

- 1º Nível : Objetivos estabelecidos pela organização;
- 2º Nível : Objetivos estabelecidos pela organização, por departamento;
- 3º Nível : Objetivos individuais/grupais e processos necessários para os alcançar.

Competirá assim ao BSCP analisar o desempenho de forma a ajudar o crescimento pessoal e profissional, bem como manter a satisfação dos mesmos perante a organização. Assim, melhores resultados pessoais traduzem-se em melhores resultados organizacionais.

#### **2.3.4. Relação do BSC com a Gestão de Recursos Humanos**

Becker, Huselid e Ulrich (2001)<sup>7</sup> com base na perspetiva Aprendizagem e Crescimento do BSC, que será abordada no subcapítulo seguinte, propuseram a aplicação do mesmo à Gestão de Recursos Humanos. O objetivo seria garantir que os indicadores definidos sejam coerentes com a estratégia da organização. Desta forma, a metodologia do BSC teria a vantagem de alinhar a Gestão dos Recursos Humanos com os objetivos da organização, a longo prazo. Esse alinhamento era efetuado através de indicadores de gestão dos colaboradores.

Assim, o BSC quando aplicado com sucesso, pode vir a trazer vários benefícios na Gestão dos Recursos Humanos nas organizações, sendo eles:

- Avaliar a contribuição dos Recursos Humanos na implementação da estratégia e para atingir os resultados pretendidos;
- Diferenciação dos procedimentos pertencentes à área dos Recursos Humanos. Permite um sistema de avaliação dos resultados dos Recursos Humanos, que permite distinguir com clareza entre produtos, quais os processos que influenciam e os que não influenciam a estratégia organizacional e a sua implementação.

---

<sup>7</sup> Citados por Sousa, Duarte, Sanches, Gomes (2006)

- Permite um maior controlo de custos ajudando a promoção da criação de valor. A função Recursos Humanos deve contribuir para a redução de custos e para o crescimento da organização;
- Permite a comparação de indicadores dos Recursos Humanos, de forma a tornar-se num modelo de avaliação contínuo dos mesmos.

Torna-se assim um ponto-chave da implementação da estratégia da organização bem como da execução da mesma, o departamento de Gestão dos Recursos Humanos. O BSC torna-se assim numa ferramenta de Gestão de Recursos Humanos, passando a ser utilizado em processos de planeamento de necessidades de recrutamento, gestão de recompensas, gestão de competências, bem como a apresentação de indicadores sobre os mesmos. Alguns exemplos de indicadores de Recursos Humanos que podem estar englobados no BSC são os seguintes:

- Número de horas de formação/ano por colaborador;
- Investimento em formação por colaborador;
- Evolução do número de colaboradores;
- Custos com o Pessoal;
- Investimentos em planos de saúde no trabalho;
- Tendências da avaliação de desempenho.

(Sousa, Duarte, Sanches, Gomes, 2006)

## **2.4. Balanced Scorecard**

O Balanced Scorecard (BSC) surge em 1992 proposto por Kaplan e Norton como um modelo de avaliação de desempenho organizacional, depois de vários estudos desenvolvidos pelos autores a grandes empresas americanas.

Implementado o modelo em algumas organizações, foi-se proporcionado a sua evolução para uma metodologia de gestão estratégica. O objetivo do BSC passou assim a ser de alinhamento do planeamento estratégico com as ações operacionais das organizações, através da comunicação da visão e estratégia da organização aos constituintes da mesma, comunicação de objetivos e medidas estratégicas, estabelecimento de metas, melhoramento do feedback, bem como ajustar as iniciativas estratégicas, sendo estas ações comunicadas e clarificadas a todos. É um modelo

flexível, pois deve ser adaptado consoante a organização em causa, as suas especificidades e dinâmicas. O BSC pode ser constituído desde um simples quadro de indicadores de desempenho, como chegar a ser utilizado como a ferramenta mais importante na avaliação dos elementos organizacionais, desde o vértice superior até ao vértice inferior da hierarquia.

Kaplan e Norton (1996) mencionam que o nome Balanced Scorecard retrata o equilíbrio definido entre os objetivos de diferentes naturezas existentes nas organizações, como o curto e o longo prazo, objetivos financeiros e não financeiros, indicadores de *lagging* (indicadores de resultado) e *leading* (indicadores indutores de resultado) e cenários de *performance* interna e externa.

Já no ano seguinte Kaplan e Norton (1997) definem o BSC como um meio materializador da visão e estratégia da organização através de um mapa de objetivos e indicadores de desempenho organizados sobre quatro perspetivas: Financeira; Clientes; Processos Internos e aprendizagem e crescimento. Esses indicadores devem ser estruturados de forma a estarem interligados para comunicar alguns pontos estratégicos da organização.

Santos (2008) refere que o BSC implementou-se como uma nova ferramenta de metodologia de avaliação do desempenho, que permite observar de forma clara, o balanço entre os indicadores de desempenho financeiros e os não financeiros, bem como os indicadores de curto, médio e longo prazo e os indicadores *lagging* e *leading* referidos anteriormente.

Com o surgimento de novos ambientes competitivos nos vários meios organizacionais, aliados à crise financeira existente, as organizações conseguem marcar a diferença pela excelência, excelência essa que só é possível com níveis de desempenho também excelentes, por parte de todos os membros das organizações. O BSC surge assim como a ferramenta ideal para uma análise sistemática e clarificada de toda a organização em toda a sua essência.

O mercado do futebol, não é diferente aos das organizações, sendo na opinião do autor ainda mais competitivo do que o das grandes indústrias tecnológicas. Existe uma clara necessidade de excelência nos processos ligados ao futebol, na gestão da

qualidade, sendo que um pequeno erro, pode resultar num prejuízo de muitos milhões de euros.

O BSC tem assim como principais funções, segundo Kaplan e Norton (2001):

- Comunicar a estratégia e envolver toda a organização;
- Alinhar as ações com objetivos estratégicos definidos;
- Medir o desempenho organizacional.

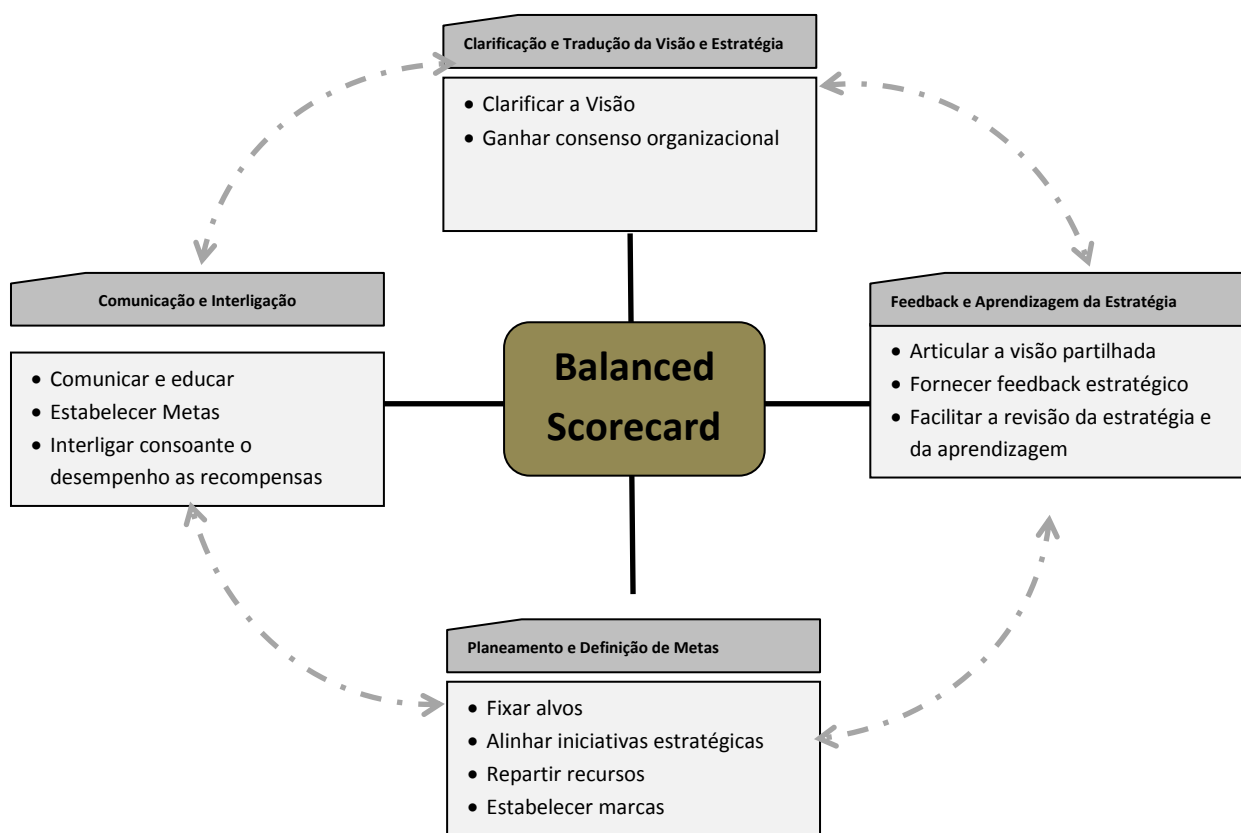


Figura VI - Funções do BSC

Fonte: Adaptado de Robert, S. K. & Norton, D.P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*, Harvard Business School Press p.11.

## **2.4.2. Estrutura do Balanced Scorecard**

### **2.4.2.1. Missão**

Para Freire (1997), “a explicitação de uma visão dá geralmente origem à missão da organização” (p.171). Para o autor a missão trata-se assim de uma declaração escrita que traduz os ideias e orientações globais da organização para o futuro, que visa difundir o espírito da organização por todos os colaboradores para unir esforços no caminho de alcance dos objetivos gerais, devendo ainda incluir o conceito do negócio da organização. O autor refere ainda que “ a missão deve acentuar o domínio das competências centrais mais relevantes para a satisfação dos fatores críticos de sucesso” (p.171). Devendo assim a missão ter um duplo carácter: estratégico e operacional.

Por outro lado, Pires (2007) define a missão da Organização com sendo a maneira como ela deve cumprir a vocação. Explicando melhor a citação o autor refere que na “missão, a organização já atua em função de um espaço social principal e de segmentos. Portanto, tem de se dirigir a grupos-alvo que lhe são próprios.(...) Em conclusão, a missão esclarece a maneira especial como uma dada organização cumpre a sua vocação”. Refere ainda que a missão deve indicar porquê que a organização existe e quem irá beneficiar com a ação da mesma.

Os autores do BSC, Kaplan e Norton (2004), definem a missão como uma declaração concisa, da razão de ser da organização, que define a direção das atividades organizacionais e os valores que orientam essas atividades. Revelando ainda que a missão deve conseguir descrever de forma clara como a organização espera competir no mercado e de que maneira propõe oferecer valor aos seus clientes.

### **2.4.2.2. Visão**

Freire (1997) define visão de uma organização como uma tradução “de uma forma abrangente, de um conjunto de intenções e aspirações para o futuro, sem especificar como devem ser atingidas” (p.170). Para o autor, a visão surge como um meio motivador, de forma a servir de inspiração para os colaboradores da organização, para atingirem a excelência profissional.

Segundo Pires (2007) a Visão de uma organização é a orientação da vocação e da missão da mesma. A visão enquadra assim “a atitude da organização em relação às suas perspectivas de futuro” (p.202).

Em conclusão, Niven (2006) refere que a visão representa a forma como a organização pretende ser, ou, como quer ser vista pelo meio envolvente, no futuro.

#### **2.4.2.3. Valores**

Pires (2007) refere que a cultura das organizações desportivas resulta não apenas na sua história, mas também na sua ação presente e da perspectiva que os elementos organizacionais, independentemente do seu nível hierárquico têm do futuro da organização. São assim unificadas nos valores da organização que determinam a sua filosofia de ação.

O mesmo autor, citando Sicard (1987), refere que “os valores da organização são constituídos por aquilo que se denomina de filosofia da organização. Por isso, a filosofia organiza um conjunto de valores partilhados que, traduzidos nas normas de comportamento, determinam a identidade cultural da organização” (p.184). O autor revela ainda a evidência de diferenciação de filosofia de um clube para uma sociedade desportiva, significando que para cada organização existem identidades diferentes e consequentemente diferentes comportamentos caracterizadores dos recursos humanos.

Os valores da organização são assim definidos pelo autor por “representarem aquilo em que a organização acredita. É o credo, as convicções morais que estão por detrás da cultura da [organização].” (p.189).

Na mesma perspectiva que o autor anterior, Leal (2010) refere que os valores da organização são normas de conduta que a organização pretende que os colaboradores satisfaçam, tratando-se de um modo específico de compreender, pensar e sentir a organização, expressando de uma forma clara a cultura organizacional.

#### **2.4.2.4. Perspetivas**

Como já referido anteriormente o modelo do BSC sustenta-se assim, através de quatro perspetivas: Clientes; Processos Internos; Aprendizagem e Crescimento e Financeira. Todas as perspetivas interligam-se entre si, formando uma relação de causa



e efeito. Os indicadores presentes no BSC devem assim permitir uma visão clara do negócio, conseguindo responder às referidas perspetivas.

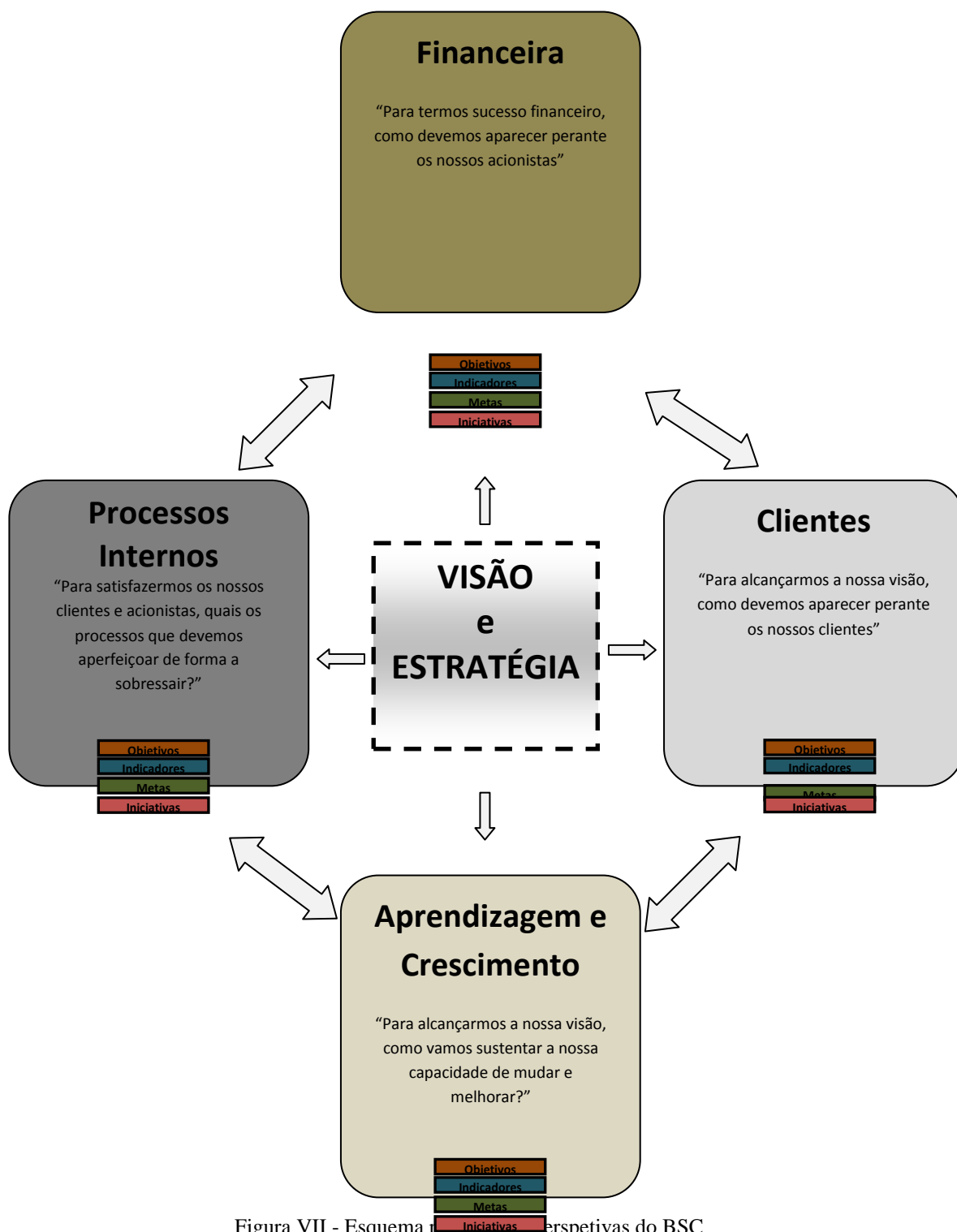


Figura VII - Esquema do Balanced Scorecard com as quatro perspetivas do BSC

Fonte: Adaptado de Robert, S. K. & Norton, D.P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*, Harvard Business School Press p.9.

**Perspetiva Financeira:**

A perspetiva de como os acionistas veem a organização. Define os objetivos financeiros de longo prazo e relaciona-os com as ações que precisam de ser tomadas em relação às restantes perspetivas, de forma que o desempenho financeiro idealizado seja alcançado. Trata-se de uma perspetiva tangível, que reflete a saúde financeira da organização. Os processos internos ou a satisfação dos clientes, pode ser melhorada sem que isso influencie os resultados financeiros sendo por isso fundamental alinhar os objetivos financeiros à estratégia da organização. (Kaplan & Norton, 2001)

**Perspetiva Aprendizagem e Crescimento:**

A perspetiva de como a organização pode continuar a inovar e a criar valor, ou seja, trata-se dos ativos intangíveis da organização. Trata-se assim de uma perspetiva também muito importante para atingir os objetivos propostos nas outras perspetivas, pois tratam-se dos aspetos de competência, cultura organizacional, inovação, tecnologia, que influenciam o desempenho da organização. O capital intelectual surge também como uma variável de extrema importância nesta perspetiva, variável essa já revista no subcapítulo 2.3.2.3.

Santos (2008) realça a importância desta perspetiva referindo que a excelência de desempenho organizacional depende essencialmente das pessoas, dos sistemas e dos procedimentos. O mesmo autor refere ainda que para atingir esse desempenho a organização deve procurar atingir níveis excelentes em algumas variáveis como a tecnologia, satisfação e retenção dos clientes, motivação e autonomia dos colaboradores, investimento em processos de qualificações para os colaboradores, bem como qualquer estratégia que melhore a *performance* dos mesmos.

**Perspetiva Clientes:**

A perspetiva de como a organização deve lidar e gerir os seus clientes. Sendo os clientes as fontes de receita das organizações a principal preocupação para com eles será de satisfazer as suas necessidades de forma a fidelizá-los à nossa “marca”.

Kaplan e Norton (2004) definem o sucesso desta perspetiva como a principal componente da melhoria do desempenho financeiro. A justificação dessa importância deve-se ao facto de servir de indicador para os resultados de satisfação, retenção e

crescimento dos clientes, servindo assim de base de suporte para a criação de valor para os clientes, ou seja, do elemento central da estratégia definida. Os mesmos autores referem ainda que as organizações utilizam três métodos para desenvolver essa diferenciação de valor para com os clientes: a **excelência operacional**; a **intimidade para com o cliente**; a **liderança de produto**. Dependendo da escolha de diferenciação da organização para com os clientes, esta deve depois especializar-se nesse método e escolher os seus clientes-alvo.

### **Perspetiva Processos Internos:**

A perspetiva de como a organização pode otimizar os processos internos de forma a atingir a excelência. Kaplan e Norton (2004) referem que o BSC além de permitir a medição de eficácia dos processos internos da organização, permite ainda a identificação de possíveis novos processos que necessitem de ser melhorados para atingir a excelência. Serve assim de análise para a organização reconhecer quais os processos internos fundamentais para ir de encontro às expectativas dos clientes bem como das suas necessidades.

Para Russo (2009) existem quatro medidas que podem ser implementadas para a análise dos processos, orientadas por variáveis existentes nos mesmos:

- Orientadas para a qualidade dos processos;
- Orientadas para o tempo de duração dos processos;
- Orientadas para a flexibilidade dos colaboradores nos processos;
- Orientadas para a medição de custos dos processos.

### **2.4.3. Etapas de construção do Balanced Scorecard**

A primeira etapa para a construção do BSC passa pela análise e posterior identificação da necessidade de um processo de melhoria na organização. Pretende-se posteriormente colocar novos desafios estratégicos à organização e usar ferramentas para medir o desenvolvimento do projeto e ajustá-lo quando necessário.

A próxima etapa começará pelo estabelecimento de um consenso entre os órgãos de gestão da organização, em relação aos motivos para desenvolver a missão e a estratégia da mesma, traduzindo em objetivos e medidas operacionais aplicadas ao *scorecard*. Segue-se a identificação dos principais propósitos do projeto que se pretende

implementar, a tradução da estratégia em objetivos e indicadores especificados diretamente para as quatro perspectivas do BSC. Pretende-se assim um plano de implementação em consenso com toda a organização.

Sendo que na maioria das organizações existe um modelo de comunicação *top down*, deve-se dar ênfase ao envolvimento de todos os colaboradores e clarificar a estrutura sobre os processos de gestão e implementação inerentes à construção do *scorecard*.

Clarificado todo o processo para a organização, deve-se definir um gestor responsável pelo projeto, que terá como responsabilidade pela organização, metodologia, cumprimento das ações do cronograma, bem como pelo desenvolvimento do Scorecard em conformidade com o plano desenhado, identificar os pontos críticos de sucesso e os indicadores que permitam medir os processos, para depois quando necessário fornecer o *feedback* quando necessário dos resultados.

Kaplan e Norton (2000) referem que para o sucesso da construção do Balanced Scorecard, ou seja, para atingir os objetivos estabelecidos, são necessárias cinco etapas:

- Interiorização da missão e dos objetivos estratégicos;
- Definição dos indicadores de medição;
- Definição dos objetivos estratégicos;
- Escolha dos indicadores estratégicos;
- Elaboração do plano de implementação.

#### **2.4.4. Implementação do Balanced Scorecard**

Geada, Cruz e Silva (2012) defendem que conforme uma implementação de estratégia geral, o BSC deve seguir nove passos para a sua implementação organizacional:

- Planear e sensibilizar;
- Analisar e avaliar a organização;
- Definir ou rever a estratégia;
- Definir as perspetivas e os objetivos;
- Definir as metas, os indicadores e as iniciativas;
- Elaborar o mapa estratégico;
- Implementar e comunicar resultados;

- Estender em cascata pela organização;
- Avaliar e melhorar

Ao nível organizacional, como já foi referido anteriormente o Balanced Scorecard não é caracterizado como um projeto de medição, mas sim como um processo de mudança. Tratando-se muitas vezes de uma mudança bastante profunda nas organizações, a resistência à mudança é muito acentuada.

Kaplan e Norton (2001) revelam cinco princípios fundamentais para que a implementação desta ferramenta nas organizações atinjam o sucesso:

### **Princípio I: Mobilizar a mudança através da liderança executiva**

A implementação de uma estratégia exige mudanças em algumas partes da organização, exigindo uma monitorização constante dos resultados alcançados. Se os gestores de topo não atuarem como líderes do processo, as necessárias mudanças não ocorrerão por força da inércia e da resistência à mudança, não se conseguindo implementar a estratégia.

### **Princípio II: Transformar a estratégia em termos operacionais**

O BSC fornece um referencial para descrever e comunicar a estratégia de forma clarificada e funcional, pois não é possível implementar a estratégia sem a descrever de forma detalhada. Ao traduzir a estratégia através do Balanced Scorecard, as organizações criam um ponto de referência comum e compreensível para todas as unidades e empregados o que é fundamental para o sucesso da mesma.

### **Princípio III: Alinhar a organização com a estratégia**

As organizações são tradicionalmente projetadas em redor de áreas especializadas. Como cada função tem seu próprio universo de conhecimentos, linguagem e cultura, surgem nas organizações grandes obstáculos à implementação da estratégia. Para obter a máxima eficácia, as estratégias e os BSC's desdobrados de todas essas unidades intermédias devem estar alinhados e interligados uns com os outros, por forma a sincronizar o processo de criação de valor em todos os níveis da estrutura

organizacional.

**Princípio IV: Transformar a estratégia em tarefa quotidiana de todos**

Para que todos os funcionários estejam enquadrados e apliquem a estratégia implementada de forma empenhada, os gestores devem usar objetivos e indicadores estratégicos do BSC como ferramenta para comunicar as iniciativas que lhe estão associadas. Para clarificar e otimizar este processo, deve ser elaborado um plano de comunicação, com a criação de canais de comunicação, como: Encontros de líderes; Cartas periódicas aos colegas com as notícias; Encontros de formação e discussão informal; Intranet; Grupos de trabalho e Briefings de Staff.

**Princípio V: Fazer da estratégia um processo contínuo**

O quinto princípio a considerar na implementação do BSC diz respeito à natureza cíclica da própria ferramenta. Contrariamente a metodologias de mudança radical, como por exemplo, nos processos de reengenharia, em que existe um princípio, meio e fim perfeitamente delineados, o Balanced Scorecard é uma metodologia contínua, de alinhamento e mudança persistentes, para que os processos encaixassem-se na cadeia de valor da empresa de uma forma otimizada e contínua.

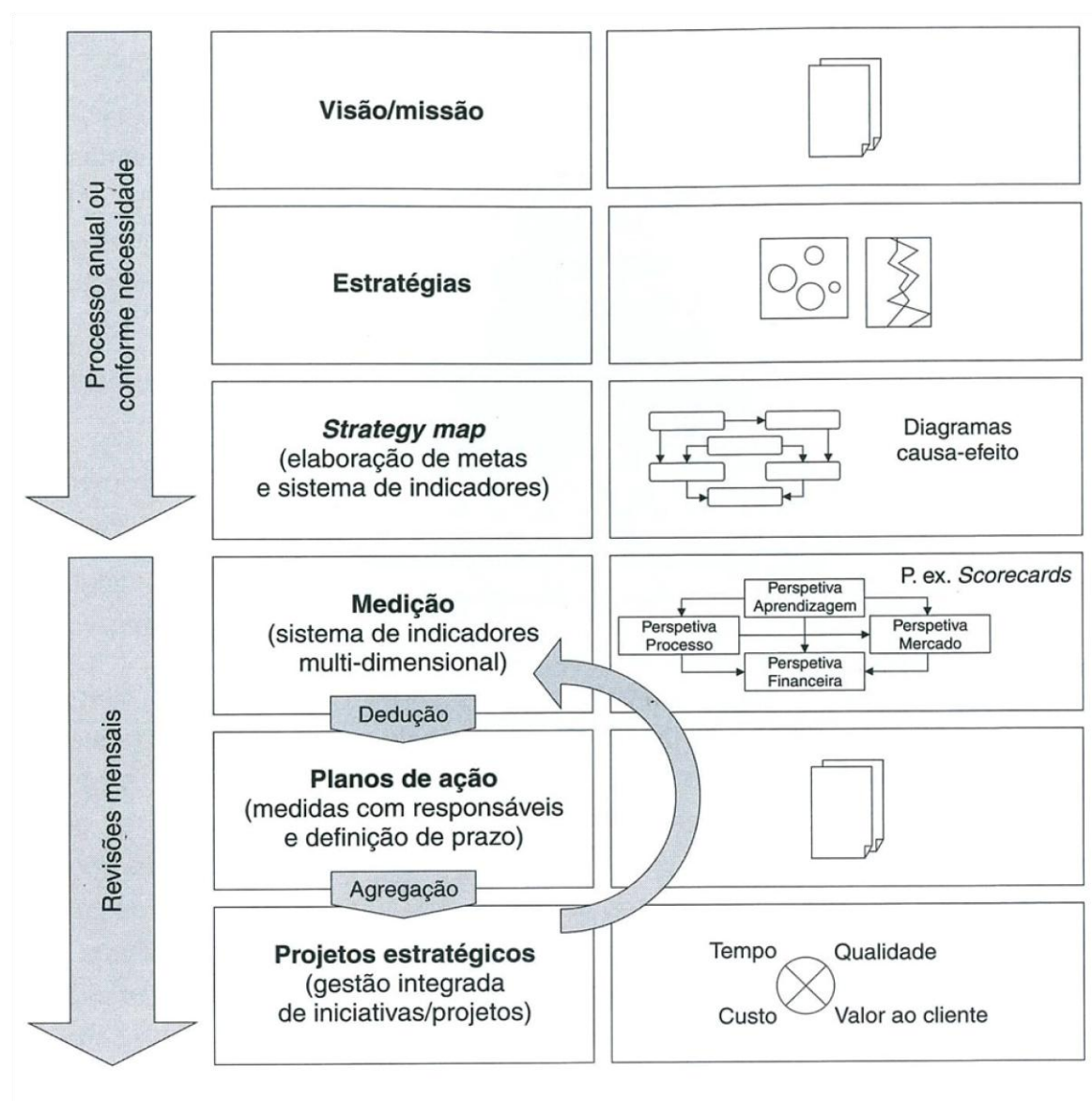


Figura VIII - Quadro resumo da implementação do BSC

Fonte: Fátima Geada, Luís Cruz e Telmo Silva, "Value Balanced Scorecard: Ferramenta para atingir a excelência," Edições Sílabo, Lisboa (2012): p.49.

## 2.4.5. Mapa Estratégico

Na linha de construção do BSC, Kaplan e Norton (2001) elaboraram o mapa estratégico de uma organização com o propósito de clarificar os objetivos estabelecidos, apresentar as relações de causa e efeito, bem como os indicadores, metas e iniciativas em torno dos mesmos.

Para Santos (2008) citado por Mendes (2012) o mapa estratégico realça as relações de causa e efeito entre os objetivos das diferentes perspectivas, afirmando que

uma alteração em qualquer componente irá também alterar as variáveis interligadas ao mesmo.

O Mapa Estratégico tem duas funções principais: **comunicar e monitorizar a estratégia**. A função de comunicação é a mais importante, pois o que se pretende com o mapa estratégico numa primeira fase é que seja um meio eficaz na clarificação da estratégia a todos os elementos organizacionais. Já a sua função serve de forma de monitorização, controle dos resultados, de forma a ser capaz de apresentar um cenário atualizado do ponto d situação da estratégia, bem como dos aspetos operacionais associados. O Mapa Estratégico passa assim a ser um elemento fundamental nas reuniões de monitorização e discussão da estratégia da organização, como forma de suporte à discussão dos resultados e comparação com metas estabelecidas. O Mapa Estratégico ajuda a gestão da empresa das seguintes formas: Facilita a construção de uma estratégia equilibrada; Equilibra os objetivos pelas quatro perspetivas; Comunica a estratégia; Direciona os elementos da organização; Controla as vertentes operacionais e estratégicas da organização. (Caldeira, 2010)

Quanto ao processo de implementação da estratégia, Kaplan e Norton (2001) afirmam que o mesmo só tem sucesso organizacional e acolhimento por parte dos elementos constituintes, através de um desdobramento em cascata (modelo *cascading*) do mapa estratégico pelos vários níveis organizacionais. Este desdobramento implica vários *scorecards* ajustados aos vários departamentos, para que todos fiquem alinhados aos objetivos da organização, e identificados com os mesmos de forma a atingir o sucesso organizacional. Como já referido anteriormente, de forma a existir uma melhoria constante, estes processos são revistos regularmente e adaptados quando necessário.



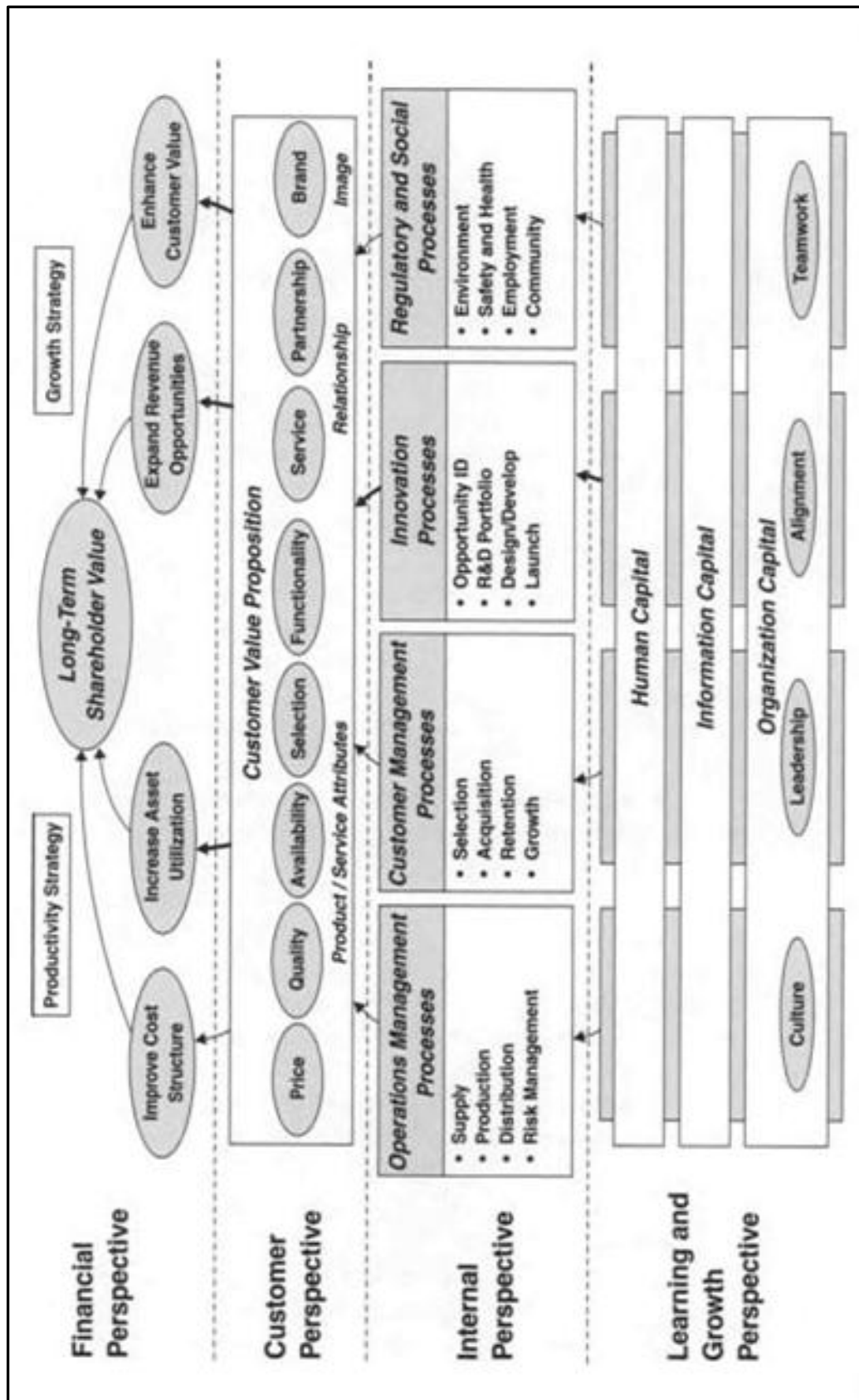


Figura IX - Exemplo de um mapa estratégico

**Fonte:** Robert S. Kaplan and David P. Norton, "Strategy Maps – Coverting Intangible Assets Into Tangible Outcomes ," Harvard Business School Publishing Corporation (2004): p.11.

### Capítulo 3 - Metodologia

Na revisão da literatura conseguimos obter um paradigma do processo de elaboração do BSC, desde a formulação da estratégia até à sua implementação. Foram identificados os pontos críticos para a estratégia atingir o sucesso bem como toda a gestão cuidadosa que é necessária ser realizada com os Recursos Humanos, parte fundamental da implementação, pois como referido, caso não estejam focados na estratégia pretendida os resultados não serão os esperados. É necessário todos os intervenientes do processo terem uma perspetiva clara dos objetivos que a estratégia pretende alcançar. Dessa forma, o BSCP surge de uma forma natural como suporte ao alinhamento da organização.

Ao que se refere este capítulo, iremos abordar os processos constituintes de um estudo empírico. Este estudo pretende a criação de uma proposta de modelo BSC para implementação numa Academia de Futebol Formação, mas concretamente, na Academia de Futebol do Sporting Clube de Portugal, área do futebol de formação.

Tratando-se apenas da área do futebol formação, iremos realizar um desdobramento do BSC em sintonia com as categorias existentes na mesma, dividindo as categorias em níveis:

- **Nível 1** : Direção Academia Sporting.

- **Nível 2** : Coordenação Técnica; Direcção de Instalações e Eventos;  
Departamento Médico; Formação Escolar e Desenvolvimento Pessoal;  
Departamento Recrutamento

- **Nível 3** : Treinadores; Preparadores Físicos; Secretariado Técnico; Técnicos de Saúde; Psicólogos; Técnicos de Equipamentos; Técnico de Eventos; Operacionais Instalações; Professores.

### 3.1. Desdobramento do BSC Academia Sporting

Como referido anteriormente iremos realizar o desdobramento do BSC Academia Sporting em três níveis, começando no Scorecard Diretivo, passando de seguida para os Scorecards Departamentais e finalizando nos Scorecards Pessoais, conforme a imagem referenciada abaixo:

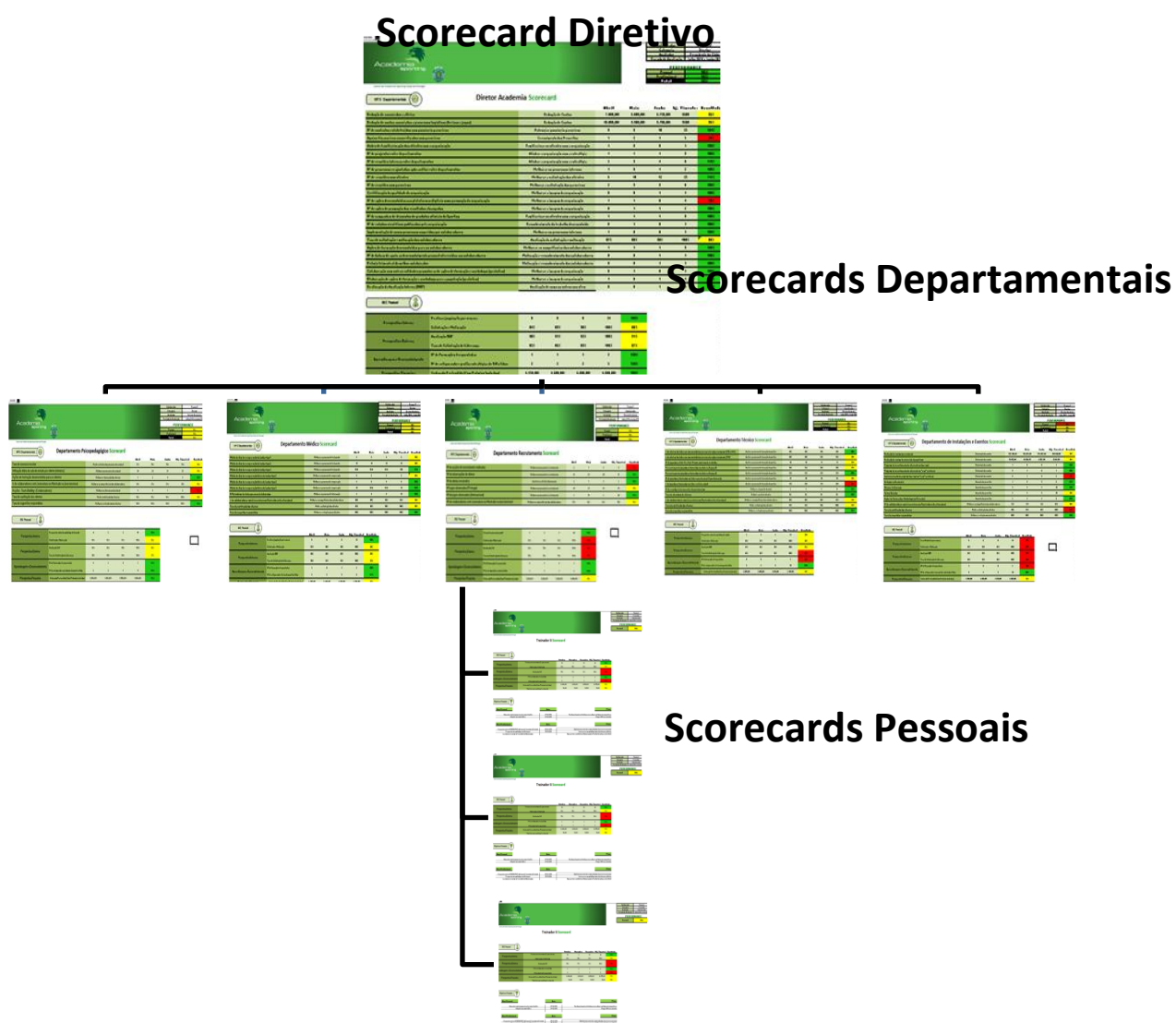


Figura X - Desdobramento dos Scorecards

### 3.2. Modelo de Análise

Este estudo tem como base o modelo de investigação descritiva, ou seja, implica estudar, compreender e clarificar a situação atual do objeto em investigação. No contexto da investigação descritiva, este estudo irá enquadrar-se no modelo de estudo de caso, modelo que tem sido utilizado nas várias Ciências e que permite uma abordagem empírica, ao nível da investigação de um fenómeno e o seu contexto real (Colaço, 2009).

Pereira (2011) citando Benbasat et al (1987) revela que um estudo de caso deve possuir as seguintes características:

- a) Fenómeno observado no seu ambiente natural;
- b) Dados recolhidos utilizando diversos meios (Observações diretas e indiretas, entrevistas, questionários, registos de áudio e vídeo, diários, cartas, entre outros);
- c) Análise de uma ou mais entidades (pessoa, grupo, organização);
- d) A complexidade da unidade é estudada aprofundadamente;
- e) Pesquisa dirigida aos estágios de exploração, classificação e desenvolvimento de hipóteses do processo de construção do conhecimento;
- f) Ausência de formas experimentais de controlo ou manipulação;
- g) O investigador não precisa especificar antecipadamente o conjunto de variáveis dependentes e independentes;
- h) Os resultados dependem fortemente do poder de integração do investigador;
- i) Podem ser feitas mudanças na seleção do caso ou dos métodos de recolha de dados à medida que o investigador desenvolve novas hipóteses;
- j) Pesquisa desenvolvida em torno das questões "como?" e "porquê?" e não o "o quê?"

Por outro lado Bogdan e Taylor (1986) referem que nos métodos qualitativos o investigador deve estar completamente envolvido no campo de ação dos investigados, uma vez que, na sua essência, este método de investigação baseia-se principalmente em conversar, ouvir e permitir a expressão livre dos participantes. Na mesma linha de

pensamento, os autores atrás referidos dizem que a investigação qualitativa, por permitir a subjetividade do investigador na procura do conhecimento, implica que exista uma maior diversificação nos procedimentos metodológicos utilizados na investigação.

### **3.2. Instrumentos de Pesquisa e Recolha de Dados**

Como forma de procedimento do estudo da organização a pesquisa e recolha dos dados necessários será procedida através de dois métodos:

- Entrevistas não estruturadas aos vários departamentos
- Reflexão do Investigador

Tratando-se a organização em estudo de um clube desportivo de topo, todos os dados e procedimentos existentes e provenientes da organização não podem ser revelados devido ao sigilo profissional exigido. Dessa forma, justificados a entrevista informal como o melhor procedimento para a realização da entrevista, por ter a característica de ser mais “informal”, permitindo ao investigador ir abordando temas que surgem no momento e permitindo ao inquirido fornecer uma resposta mais pessoal e menos formal, conseguindo assim mais dados do que numa entrevista formal (Mattos e Lincoln, 2005).

As reflexões do investigador são procedentes da análise pessoal realizada na organização, refletidas no que foi observado, falado e recolhido, durante todo o estudo. Leal (2010), refere que as reflexões do investigador são um dos principais instrumentos num estudo como este, por demonstrarem tudo o que o investigador vivencia ao longo do mesmo.

### **3.3. Processos metodológicos para a elaboração do estudo**

De forma a elaborar todo o processo de implementação do BSC na Academia Sporting, o estudo irá seguir uma forma estruturada e pré-definida para atingir os objetivos propostos, através das seguintes fases, tendo por base uma consecução definida por Mendes (2012):

- **Análise Estratégica** – Análise interna e externa da Organização e dos seus Stakeholders.

- **Reformulação Estratégica** – Análise da Missão, Visão e Valores da Academia Sporting de acordo com a atualidade e reformulação caso necessário.
- **Planeamento Estratégico** – Formulação das perspetivas e objetivos a atingir, do Mapa Estratégico e do BSC.
- **Alinhamento da Organização** – Desdobramento do Mapa Estratégico através do método *cascading* em Scorecard's anuais por departamento.
- **Planeamento dos Processos** – Formulação do BSCP; Alinhamento dos objetivos individuais com os coletivos.



Figura XI1 - Procedimentos Metodológicos do Estudo

Fonte: Adaptado de Mendes (2012)

### 3.4. Objeto de Estudo

#### 3.4.1. Sporting Clube de Portugal

O Sporting Clube de Portugal fundado em Lisboa em 1 de julho de 1906 é renomeado historicamente como “um grande” do futebol em Portugal.

É reconhecido mundialmente por o clube formador de duas bolas de ouro (Figo e Cristiano Ronaldo) sendo que além desses nomes são reconhecidos outros no futebol

mundial, tornando a formação do Sporting reconhecida e valorizada em todos os “cantos” do Mundo.

## Palmarés



Figura XII - Palmarés do Sporting CP

### 3.4.2. Academia Sporting

A Academia Sporting fundada a 21 de Junho de 2002 é um amplo espaço com cerca de 250 mil m<sup>2</sup> para formação de jovens e treino de equipas profissionais de futebol. A fundação da Academia teve como principal finalidade a formação de jovens jogadores, aptos a enveredarem por uma carreira, no mundo cada vez mais competitivo, do futebol profissional, permitindo à SAD do clube gerir o futuro do seu plantel profissional numa ótica de desenvolvimento sustentado.

Em 2004 foi o “quartel-general” escolhido da Seleção Nacional A, que disputou o EURO 2014, realizado em Portugal.

#### 3.4.2.1. Infraestruturas Desportivas

A Academia Sporting dispõe de quatro campos de futebol com relva natural e dimensões de 110x70 metros, dois campos de relva sintética com 90x70 metros e um recinto coberto equipado com piso sintético de 60x40 metros.

O campo principal tem o apoio de bancadas com capacidade para mil e duzentos espectadores, parcialmente cobertas e balneários de apoio para visitante, visitado e equipas de arbitragem.

O Centro de Futebol do Sporting está servido por dois amplos ginásios dotados com a mais moderna aparelhagem para manutenção e desenvolvimento da forma física, tanques de hidromassagem, banho turco, bem apetrechado centro médico e balneários para técnicos e atletas dos diversos escalões.

As vastas dimensões do espaço onde foi construída a Academia Sporting permitem a utilização de aproximadamente 120 mil metros quadrados de matas como espaços de lazer e zonas de *cross*.

Um tanque de hidroterapia, também utilizado como piscina de lazer e um campo polidesportivo ao ar livre completam o leque das infraestruturas desportivas disponíveis.

#### **3.4.2.2. Infraestruturas Hoteleiras**

A Academia Sporting dispõe de um bem apetrechado edifício central, construído de raiz, com 11 mil metros quadrados de área coberta e arquitetura tradicional portuguesa enquadrada na paisagem. Estruturado de forma muito funcional adapta-se às exigências da alta competição e da formação no futebol.

O edifício tem 91 quartos totalmente equipados, com varanda, 18 dos quais duplos disponíveis para alugar. No edifício funcionam dois refeitórios, um dos quais em regime de self-service, e salas de estar cómodas, decoradas com muito bom gosto e equipadas com jogos. As instalações hoteleiras incluem cozinha e rouparia.

As amenidades do clima proporcionam ainda o aproveitamento de esplanadas e espaços de convívio comuns adjacentes ao edifício para os momentos de repouso e lazer.

#### **3.4.2.3. Outras facilidades**

O edifício central da Academia está dotado com um moderno, cómodo e funcional auditório com 70 lugares e capacidades multimédia. O complexo desportivo do futebol do Sporting dispõe de sala de conferência de imprensa e sala de imprensa



equipadas com as funcionalidades adequadas às exigências da moderna sociedade de informação.

O espaço da Academia integra ainda áreas de estacionamento para atletas e visitantes e garagem em condições para acolher autocarros. Situada num ambiente verde e tranquilo, propício à reflexão, a Academia Sporting é um local com características privilegiadas para a realização de eventos que vão para além do desporto.

Sendo um centro de formação por excelência, a Academia tem todas as características para a realização de formações profissionais, como seminários, congressos ou outras apresentações). (Retirado de [www.sporting.pt](http://www.sporting.pt))

### 3.4.3. Símbolos

O logótipo do Sporting Clube de Portugal, que teve alterações ao longo de vários anos até chegar ao aspeto de hoje:



Figura XII2- Símbolo Sporting Clube de Portugal

Fonte: [www.sporting.pt](http://www.sporting.pt)

O logótipo da Academia Sporting:



Figura XIV3 - Símbolo Academia Sporting

Fonte: [www.google.pt](http://www.google.pt)

### 3.5. Amostra

No presente estudo apenas serão incluídos os departamentos de Instalações e Eventos (Manutenção, Eventos e Gestão de Instalações); Médico (Tratamento de atletas); Psico-Pedagógico (Acompanhamento de Atletas); Recrutamento (*Scouting* de Atletas) e Técnico (Treino e Competição).

Os restantes departamentos existentes na Academia Sporting, não influenciam a performance dos objetivos estabelecidos, por serem apenas departamentos de apoio e de back-office.

O Diretor da Academia é o responsável por todos os departamentos existentes na mesma, existindo por isso um Scorecard para o mesmo, que posteriormente se desdobra pelos vários departamentos em *cascading*.

## **Capítulo 4 - Apresentação e Discussão dos Resultados**

### **4.1. Análise do Meio**

#### **4.1.1. Futebol Formação**

O futebol europeu atual é caracterizado pela existência de inúmeros clubes de futebol que se encontram em falência técnica. Essas dificuldades financeiras devem-se à incorreta gestão dos seus recursos financeiros, através de pagamentos elevados de salários e no investimento na compra dos direitos de transferência de jogadores. Em 2009 a Union Européenne de Football Association (UEFA), aprovou a medida do Fair Play financeiro que consubstancia o princípio do equilíbrio financeiro a médio-prazo como condição para a participação dos clubes nas competições por si organizadas. Por outro lado, os regulamentos da UEFA Champions League ou UEFA Europa League requerem que o plantel de uma equipa que participe nessas provas contenha no mínimo oito jogadores formados pelo clube (Magalhães, 2011).

Porém, o meio do futebol formação tem vindo a sofrer uma quebra de investimento no que toca aos clubes portugueses. Os clubes preferem apostar em jogadores estrangeiros já com algumas provas de valor, colocá-los a jogar durante um ano no clube, “publicitá-los” e posteriormente vendê-los por uma quantia superior à de aquisição, permitindo assim encaixes significativos num ano de investimento. Nesta medida, muito interferem os fundos de investimento e empresas de gestão de jogadores que “oferecem” jogadores aos clubes, exigindo que no ano seguinte sejam vendidos. Os clubes portugueses têm vindo assim a servir de viveiros de jogadores estrangeiros, quando o principal objetivo seria de jogadores portugueses.

Emanuel Medeiros, presidente da Associação de Ligas Europeias de Futebol Profissional, numa entrevista ao site Maisfutebol (2014) refere que desde à muito tempo que se tem vindo a sensibilizar os clubes para apostarem na formação, sendo que a formação deverá ser um setor estratégico do clube. Refere ainda acrescentando, que no ano em que entrou em vigor o fair play financeiro da UEFA, observou-se que os clubes continuaram a importar jogadores estrangeiros, continuando assim a retirar oportunidades aos jovens talentos existentes nos clubes.

Uma publicação da agência lusa de 2014, revela que os clubes presentes na I Liga portuguesa de futebol encontram-se entre os emblemas europeus que menos

apostam em jogadores oriundos da formação. Dos referidos clubes, apenas Sporting, Marítimo e Vitória de Guimarães estavam acima da média continental (Sporting - 33 %; Marítimo 28%; V. Guimarães 23,1%).

Os dados citados pela revista foram publicados no "Estudo Demográfico", documento elaborado anualmente pela empresa suíça "CIES Football Observatory" e da autoria dos investigadores Raffaele Poli, Roger Besson e Loic Ravenel. Em outubro de 2013, apenas 12 por cento dos jogadores das equipas portuguesas tinham alinhado nos respetivos clubes, pelo menos três temporadas, entre os 15 e 21 anos. Um valor que coloca Portugal muito abaixo da média europeia (21,2 por cento).

Um registo do site Maisfutebol (2014), revela uma comparação entre os “três grandes” de Portugal, no se refere à aposta de jogadores da formação, nas suas equipas A, traduzindo os valores em minutos de jogo:

#### **S.L.Benfica, Futebol SAD**

2009/10: 487 minutos, disputados por 2 jogadores  
2010/11: 469 minutos, disputados por 1 jogador  
2011/12: 1282 minutos , disputados por 4 jogadores  
2012/13: 1838 minutos , disputados por 4 jogadores  
2013/14: 1533 minutos, disputados por 4 jogadores

#### **F.C.Porto, Futebol SAD**

2009/10: 4045 minutos, disputados por 4 jogadores  
2010/11: 357 minutos, disputados por 2 jogadores  
2011/12: 17 minutos, disputados por 1 jogador  
2012/13: 2883 minutos, disputados por 4 jogadores  
2013/14: 1395 minutos, disputados por 1 jogador

#### **Sporting CP, Futebol SAD**

2009/10: 19645 minutos, disputados por 11 jogadores

2010/11: 15001 minutos, disputados por 8 jogadores

2011/12: 10543 minutos, disputados por 8 jogadores

2012/13: 17570 minutos, disputados por 14 jogadores

2013/14: 9381 minutos, disputados por 9 jogadores

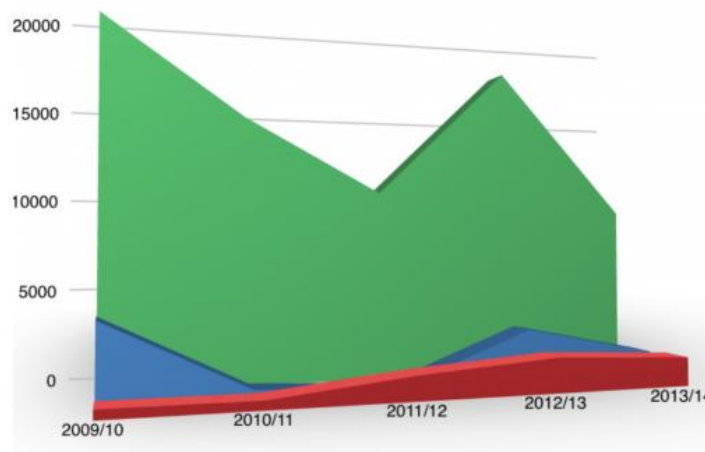


Figura XV -Gráfico de minutos jogados por jogadores da formação nas diferentes épocas desportivas dos "três grandes de Portugal"

Fonte: Retirado de <http://www.maisfutebol.iol.pt>

Emanuel Medeiros continua a sua entrevista ao *site* Maisfutebol (2014) referindo ainda que deveriam ser implementadas duas medidas de apoio elementares aos clubes formadores de jogadores de futebol: “ A primeira, a proteção dos clubes formadores, que muitas vezes são espoliados pelos clubes europeus, que exercem grande pressão sobre os jogadores, os pais e os clubes formadores”. Continua por referir, “Em Portugal a legislação que rege o contrato de trabalho desportivo e de formação desportiva data de 1998. Está completamente desfasada da realidade. É algo para que têm de olhar o Governo e a Assembleia da República, junto com o movimento desportivo”. A segunda medida para o entrevistado, seria: “ (...) do ponto de vista contabilístico, uma medida que pode proteger os investimentos dos clubes formadores: ser possível relevar contabilisticamente os ativos formados nos clubes”, possibilitando assim que os jogadores formados nos clubes fossem contabilisticamente relevantes, pois nas contas dos clubes apenas é atribuído um valor ao jogador formado quando se realiza a transferência do mesmo, não referindo um conjunto de despesas na sua formação, que deveriam ser incluídas.

Na mesma entrevista, o entrevistado refere “que o futuro dos clubes portugueses será acrescentar valor, ganhar projeção, para que possam gerar receitas e investi-las, num ciclo virtuoso”

Num outro estudo referido pelo mesmo *site*, o Sporting surge como o clube português que mais jogadores formados no clube tem a atuar nos principais campeonatos europeus (52 jogadores). O estudo revela que apenas existem três clubes com melhores números em todas as 31 ligas analisadas pelo Observatório do Futebol/CIES, representando este o único dado positivo para os clubes de Portugal, num estudo que clarificou muitos sinais de desinvestimento na formação a nível europeu.



Figura XVI - Top 20 dos clubes formadores da Europa

Fonte: [www.football-observatory.com](http://www.football-observatory.com)

## 4.2. Análise dos Stakeholders

Freeman (1984) refere que os stakeholders são todas as partes que influenciam direta e indiretamente a *performance* da organização, ou que são influenciados pela mesma.

Os stakeholders podem ser de vários tipos, como clientes, fornecedores, sociedade, colaboradores, acionistas, governo, associações, etc.

Caldeira (2009) refere ainda que os stakeholders são motivados pelos objetivos que pretendem atingir, sendo que a principal preocupação da organização será identificar quais os objetivos comuns de ambos, para de seguida maximizar esses e manter uma relação saudável com os mesmos.

Os stakeholders são de dois tipos: Internos e Externos; internos quando são internos da organização e externos quando são do exterior da organização.

Os principais fundamentos que devem ser respondidos, quanto ao envolvimento dos Stakeholders são:

- Quem são os Stakeholders da organização;
- Qual os objetivos dos Stakeholders na organização;
- Que influência os Stakeholders têm na organização;

Tabela V - Análise dos Stakeholders

		KPI	Interesse no bom desempenho da Academia Sporting		Influência nos processos internos da Academia Sporting		Expetativas na organização
			Baixo	Alto	Baixo	Alto	
Internos	Administradores	Nível de desempenho dos colaboradores		X		X	Atingir os objetivos propostos, de forma eficaz e eficiente
	Colaboradores	Gestão Estratégica adotada		X		X	Satisfação e Motivação; Boas condições de trabalho; Reconhecimento pelas chefias
	Clientes	Processos Internos de excelência		X	X		Processos internos eficazes e eficientes; Satisfação e Motivação; boas condições para o seu desenvolvimento
Externos	Organismos governamentais (FIFA;UEFA;IPDJ;FPF;AFL)	Nível de Formação Desportiva		X		X	Processos internos eficazes e eficientes; Formação Pessoal e Desportiva de alto nível; Trabalho conjunto no desenvolvimento da cultura desportiva
	Município	Apoio no desenvolvimento cultural		X	X		Desenvolvimento de atividades e ações culturais para a sociedade
	Concorrência	Reconhecimento da qualidade dos nossos processos	X		X		Processos inovadores com alta eficácia e eficiência

### 4.3. Análise SWOT

A análise SWOT teve a sua origem em dois professores *de Harvard Business School*, uma faculdade dos Estados Unidos da América. A palavra SWOT representa a sigla dos 4 elementos analisados numa organização: *Strenghts*, Forças; *Weaknesses*, Fraquezas; *Opportunities*, Oportunidades e *Threats*, Ameaças. (Caldeira, 2009)

Santos (2008) refere ainda que a análise SWOT representa uma ferramenta de apoio à gestão estratégica, que reflete a análise de dois ambientes da organização: interno e externo.

Os ambientes internos, como indicam, pertencem à organização podendo assim serem influenciados e controlados pelos gestores da organização, pois resultam das estratégias implementadas. Por outro lado, o ambiente externo da organização não pode ser influenciado, sendo que o principal objetivo é observá-lo, analisá-lo e controlá-lo, como forma de a organização aproveitar as oportunidades e não ser surpreendida com as ameaças (Caldeira, 2009).

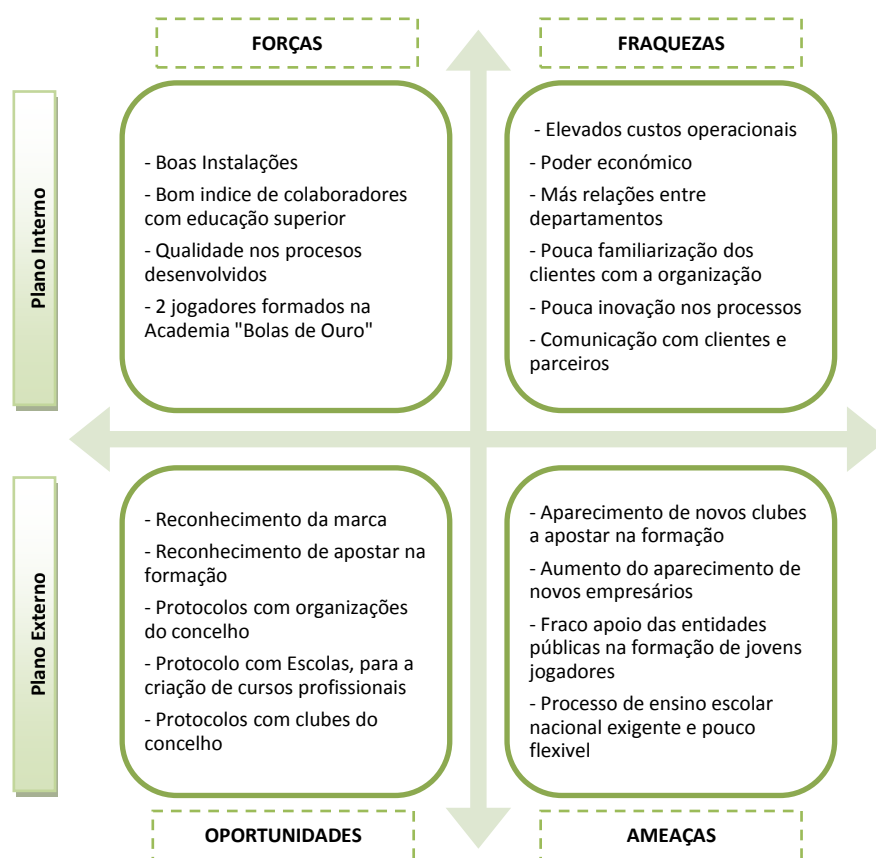


Figura XVII4 - Análise SWOT da Academia Sporting



## **4.4. Planeamento Estratégico**

O planeamento estratégico da Academia Sporting irá sustentar-se na missão, visão e valores definidos, bem como em três temas chaves, que pretendemos que sejam indicadores e impulsionadores da valorização da organização.

### **4.4.1. Missão, Visão e Valores**

#### **Missão:**

Ser reconhecido como líder mundial no Futebol de Formação.

#### **Visão:**

Produzir jogadores para o mais alto nível competitivo, capazes de integrar a equipa profissional do Sporting, promovendo uma sólida formação, baseada em valores desportivos, pessoais e sociais.

#### **Valores:**

Competência, Profissionalismo, Espírito de Equipa, Responsabilidade, Ética e Rigor.

### **4.4.2. Temas-Chave**

#### **1. Formação pessoal e desportiva**

Preparar os clientes com a melhor formação pessoal e desportiva, para não produzir apenas grandes jogadores, mas também grandes homens para a sociedade. A vida de um futebolista é curta, sendo que deve-se prepará-lo ao longo do seu ciclo futebolístico, para o ciclo pós-futebolístico. Devemos ser reconhecidos como uma Academia que prepara os atletas em todas as vertentes.

#### **2. Imagem e Qualidade**

A nossa imagem e a nossa qualidade são o ponto forte de vantagem competitiva. A certificação da Academia representará a prova de reconhecimento da qualidade dos processos desenvolvidos. Deve-se procurar satisfazer os clientes e cativar os possíveis clientes.

### 3. Inovação

A evolução contínua dos processos internos deve ser garantida, como formar e consolidar a posição de qualidade e liderança dos processos desenvolvidos. Deve-se procurar analisar as novas metodologias e implementar processos inovadores, sem colocar em causa a qualidade dos mesmos.

#### 4.4.3. Perspetivas do BSC

Definida a estratégia a implementar na organização no ponto anterior, deveremos expressá-la de forma clara, nas perspetivas do Balance Scorecard. Após ser elaborada a devida análise à organização, as perspetivas são as seguintes:

Tabela VI - Perspetivas do Balance Scorecard

<b>Financeira</b>
Potenciar os departamentos da organização ao máximo através da gestão dos recursos financeiros disponíveis. Estabelecer um orçamento em equilíbrio com os recursos existentes adequado às necessidades, de forma a atingir os objetivos propostos. Utilizar a nossa marca e reconhecimento exterior como forma de suporte à cativação de outros apoios financeiros e aumento da rentabilidade da Academia.
<b>Clientes</b>
Gerar o melhor valor aos nossos clientes através do fornecimento de todos os recursos disponíveis em prol do produto final. Fortalecer a relação de confiança com os clientes, familiarizando os mesmos com a organização. O objetivo será uma taxa de abandono cada vez mais inferior. Tornar os clientes um meio de publicidade aos nossos serviços, através da sua satisfação e dos resultados alcançados.
<b>Processos Internos</b>
Aperfeiçoar os processos internos, prevalecendo o trabalho coletivo entre departamentos, de forma a atingir os objetivos estabelecidos. Valorizar a tomada de decisão mais correta tendo em conta todos os cenários possíveis. Pretende-se a valorização do trabalho desenvolvido não só através dos resultados finais mas também pelos processos desenvolvidos até atingir o produto final. A comunicação interna e externa será também aperfeiçoada.
<b>Aprendizagem e Desenvolvimento</b>
Fornecer sistematicamente uma aprendizagem continua aos colaboradores da organização de forma a ser um elo cooperante de desenvolvimento pessoal e organizacional, como é o caso da inovação. Pretende-se o reconhecimento profissional dos nossos colaboradores, podendo aproveitar esse mesmo reconhecimento para fornecer formações para o exterior. Pretende-se ainda uma boa cultura organizacional, com colaboradores motivados, através dos objetivos profissionais e pessoais.

Definidas as perspetivas do BSC, definimos os objetivos estratégicos das mesmas, referindo os objetivos de cada uma:

Tabela VII - Objetivos estratégicos da perspetiva aprendizagem e desenvolvimento.

#### Perspetiva - Aprendizagem e Desenvolvimento

Objetivo Estratégico	Objetivos
AD 1 - Promover a aprendizagem contínua dos colaboradores e o desenvolvimento pessoal.	Pretende-se o aumento de competências dos colaboradores da organização e o desenvolvimento pessoal, atualizado sempre o contexto profissional com o contexto da sociedade atual.
AD 2 - Promover a cultura organizacional, através da satisfação, motivação e familiarização dos colaboradores.	Pretende-se a criação de um bom ambiente organizacional, com colaboradores motivados e satisfeitos, familiarizados com a organização, como processo assistente na melhoria dos resultados obtidos.
AD 3 - Promover o desenvolvimento de competências estratégicas nos colaboradores.	Deseja-se que os colaboradores desenvolvam competências estratégicas, como a inovação, para serem um elo forte na obtenção da vantagem competitiva, em relação aos concorrentes diretos.
AD 4 - Desenvolver e apoiar ações de formação para o exterior.	Pretende-se motivar os colaboradores a fornecerem alguns recursos à população, de forma a aumentar a formação pessoal e profissional, tendo a organização um papel social elevado, na evolução educacional do país.

Tabela VIII - Objetivos estratégicos da perspetiva processos internos.

#### Perspetiva - Processos Internos

Objetivo Estratégico	Objetivos
PI 1 - Aperfeiçoar o processo de Formação Desportiva	Pretende-se o aperfeiçoamento do processo de formação desportiva, como forma de a organização destacar-se da concorrência, como forma de vantagem competitiva.
PI 2 - Aperfeiçoar o processo de recrutamento	Deseja-se potenciar o trabalho entre departamentos, de forma a existir um espírito de ajuda entre todos os departamentos, alinhar todos com os objetivos estratégicos.
PI 3 - Aperfeiçoar o processo de acompanhamento clínico dos atletas	Pretende-se o melhoramento sistemático do processo de acompanhamento clínico dos atletas, com recuperações eficazes, melhorando também a satisfação dos clientes.

PI 4 -Aperfeiçoar a tomada de decisão.	Deseja-se potenciar reuniões entre departamentos, como uma forma de envolver todos os departamentos no processo de tomada de decisão, de forma a existir uma decisão mais apoiada e sustentada.
PI 5 - Aperfeiçoar a comunicação externa	Deseja-se melhorar a comunicação externa, como forma de aumentar a satisfação dos clientes e parceiros, melhorando também a imagem da organização.
PI 6 - Aumentar a taxa de sucesso escolar e pessoal	Pretende-se clientes com boas competências escolares e pessoais, além das desportivas, preparados para integrar a sociedade de uma forma normalizada.

Tabela IX - Objetivos estratégicos da perspetiva clientes.

**Perspetiva - Clientes**

<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Objetivos</b>
C1 - Promover a satisfação dos clientes.	Pretende-se clientes satisfeitos com os processos desenvolvidos por toda organização, influenciando a motivação e a fidelização.
C2 - Familiarizar os clientes com a organização.	Criar uma relação de aproximação com os clientes, como forma de satisfação, motivação e fidelização.
C3 - Taxa de abandono dos clientes nula.	Não se pretende a perda de clientes com potencial, para concorrentes diretos.
C4 - Promover os clientes como os nossos principais meios publicitários.	Deseja-se utilizar os clientes como a nossa principal forma de publicidade. Os resultados atingidos pelos clientes são a melhor publicidade para o exterior, do trabalho desenvolvido na organização.

Tabela X2 - Objetivos estratégicos da perspectiva financeira.

**Perspetiva - Financeira**

<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Objetivos</b>
F1 - Diminuição de custos	Pretende-se a diminuição dos custos da Academia Sporting, como forma de o clube atingir melhores resultados financeiros.
F2 - Implementação de alternativas "low-cost" e "eco-rentáveis"	Deseja-se inovar as instalações, introduzindo alternativas energéticas e não energéticas "low-cost" ou "eco-rentáveis", como forma de diminuição de custos ao longo prazo.
F3 - Promover apoios financeiros.	Pretende-se o apoio financeiro de parceiros, como forma de amortizar os custos da Academia, aproveitando a valorização do trabalho desenvolvido como forma de publicidade dos parceiros.
F4 - Aumento da rentabilidade da Academia	Pretende-se aumentar os proveitos da Academia, explorando as atividades e espaços possíveis e existentes, não prejudicando os processos internos.

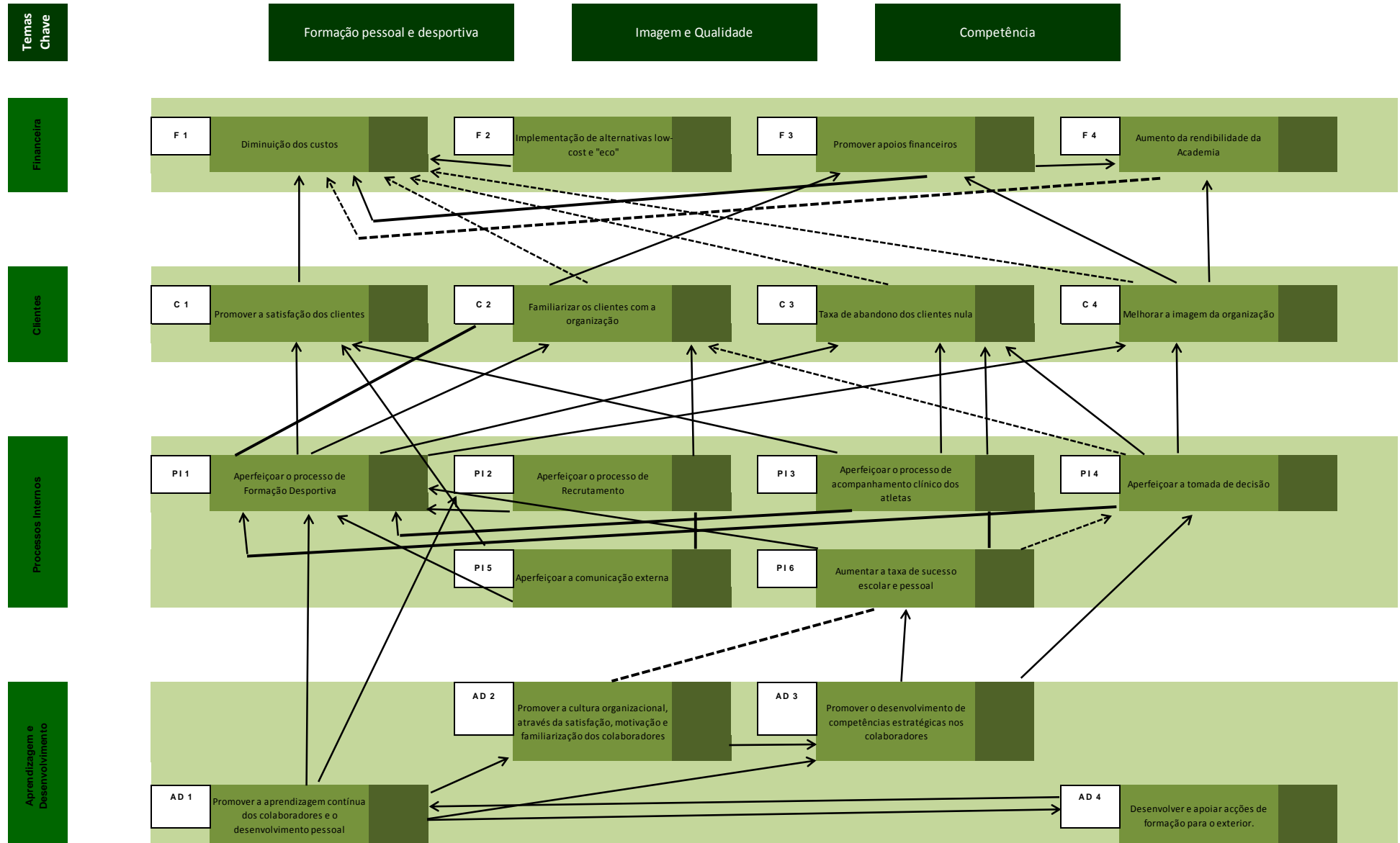
**4.4.4. Mapa Estratégico**

Após a definição dos objetivos estratégicos de cada perspetiva, avançamos para a elaboração do mapa estratégico, o mapa que representará a estrutura referente à sua definição.

O mapa estratégico tem como base o planeamento estratégico já definido anteriormente, estabelecendo uma ligação dos três temas-chave definidos: Formação pessoal e desportiva; Imagem e Qualidade; Inovação.



De maneira a entendermos, como os vários objetivos influenciam-se uns aos outros, elaborámos o seguinte mapa estratégico com as relações causa-efeito:




## 4.5. Alinhamento da Organização

### 4.5.1. Balanced Scorecard da Academia Sporting



Ano
2015
Trimestre
4

Perspectiva	Objectivo Estratégico / Indicador	Tema	Tipo	Peso	Resultado	Metas				Score	
<div>Financeira</div> <div></div>				12,5%		1T	2T	3T	4T		
	F1 - Diminuição dos custos										95%
	1.1 Redução de custos operacionais	Resultado	40%	346.693,23 €	350.311,00 €	349.302,00 €	345.144,00 €	340.530,00 €		98%	
	1.2 Redução de custos de materiais desportivos	Resultado	20%	10.468,78 €	9.743,50 €	9.100,00 €	10.128,56 €	8.964,90 €		86%	
	1.3 Redução de custos associados a processos logísticos	Resultado	20%	9.866,67 €	10.000,00 €	9.850,00 €	9.750,00 €	9.500,00 €		96%	
	1.4 Redução de custos associados a atletas	Resultado	20%	6.850,00 €	7.000,00 €	6.950,00 €	6.840,00 €	6.600,00 €		96%	
	F2 - Implementação de alternativas low-cost e "eco"										83%
	1.3 Projetos de investimento de alternativas low-cost	Ação	25%	1	1	1	2	1		100%	
	1.4 Projotos de investimento de alternativas "eco" rentáveis	Ação	25%	1	2	1	1	1		100%	
	1.5 Implementação de projetos low-cost ou "eco" rentáveis	Ação	50%	1	0	1	1	2		50%	
	F3 - Promover apoios financeiros										92%
	1.6 Nº de contactos estabelecidos com possíveis parceiros	Ação	25%	26	20	20	25	25		104%	
	1.7 Apoios financeiros concretizados com parceiros	Ação	75%	4	3	3	5	5		80%	
	F4 - Aumento da rendibilidade da Academia										104%
	1.8 Estágios na Academia	Ação	35%	7	5	3	3	6		117%	
	1.9 Aluguer de Espaços	Ação	20%	11	10	10	10	10		110%	
	1.10 Visitas Guiadas	Ação	10%	9	10	10	10	10		90%	
	1.11 Ações de Formação e Workshops (p/ Exterior)	Ação	35%	6	5	5	5	6		100%	
Desempenho total										94%	

Clientes		15%		1T	2T	3T	4T		
C1 - Promover a satisfação dos clientes								91%	
2.1	Taxa de satifação dos clientes	Resultado	50%	82%	100%	100%	100%	100%	82%
2.2	Taxa de sugestões respondidas	Resultado	50%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
C2 - Familiarizar os clientes com a organização									100%
2.3	Acões de familiarização dos clientes com a organização	Ação	75%	1	2	1	1	1	100%
2.4	Nº de campanhas de descontos de produtos oficiais do Sporting	Ação	25%	3	4	3	2	3	100%
C3 - Taxa de abandono dos clientes nula									100%
2.5	Taxa de abandono de clientes	Resultado	100%	0%	0%	0%	0%	0%	100%
C4 - Melhorar a imagem da organização									83%
2.6	Certificação da qualidade da organização	Ação	33%	1	0	0	0	1	100%
2.7	Nº de ações desenvolvidas nas plataformas digitais como promoção da organização	Ação	33%	2	2	1	2	4	50%
2.8	Nº de ações de promoção dos resultados alcançados	Ação	33%	2	1	2	1	2	100%
Desempenho total									94%



## Processos Internos



## PI 1 - Aperfeiçoar o processo de Formação Desportiva

- 3.1 % de atletas do clube nas convocatórias para as seleções nacionais (S15 a S18)  
 3.2 % de atletas do clube nas convocatórias para as seleções nacionais (S19)  
 3.3 Nº de jogadores Sub-18 e Sub-19 com contrato de trabalho  
 3.4 Percentagem de jogadores formados no clube na Equipa B  
 3.5 Percentagem de jogadores formados no clube na Equipa A  
 3.6 Nº de jogadores formados no clube nas principais ligas do mundo  
 3.7 % de jogadores formados no clube na Selecção A

## PI 2 - Aperfeiçoar o processo de Recrutamento

- 3.5 Nº de acções de recrutamento realizadas  
 3.6 Nº de observações de atletas  
 3.7 Nº de atletas recrutados  
 3.8 Nº jogos observados (Portugal)  
 3.9 Nº de jogos observados (Internacional)

## PI 3 - Aperfeiçoar o processo de acompanhamento clínico dos atletas

- 3.10 Média de dias de recuperação de lesões tipo 1  
 3.11 Média de dias de recuperação de lesões tipo 2  
 3.12 Média de dias de recuperação de lesões tipo 3  
 3.13 Média de dias de recuperação física de lesões tipo 1  
 3.14 Média de dias de recuperação física de lesões tipo 2  
 3.15 Média de dias de recuperação física de lesões tipo 3  
 3.16 Nº Relatórios de balanço semanal elaborados

## PI 4 - Aperfeiçoar a tomada de decisão

- 3.13 Nº de projectos desenvolvidos entre departamentos  
 3.14 Nº de reuniões internas entre departamentos  
 3.15 Nº de processos reajustados após análise entre departamentos

## PI 5 - Aperfeiçoar a comunicação externa

- 3.16 Nº de reuniões com clientes  
 3.17 Nº de reuniões com parceiros

## PI 6 - Aumentar a taxa de sucesso escolar e pessoal

- 3.18 Taxa de sucesso escolar  
 3.19 Utilização diária da sala de estudo por cliente (minutos)  
 3.20 Ações de formação desenvolvidas para os clientes

			1T	2T	3T	4T	
		60%					
Resultado	4%	40%	30%	35%	33%	40%	97%
Resultado	4%	32%	35%	35%	35%	35%	90%
Resultado	10%	10	6	7	10	11	94%
Resultado	25%	54%	55%	58%	58%	58%	94%
Resultado	50%	25%	25%	25%	25%	25%	100%
Resultado	4%	30	30	31	31	32	93%
Resultado	4%	17%	20%	20%	20%	20%	83%
							95%
Ação	20%	3	2	1	5	4	75%
Ação	20%	85	51	32	78	83	102%
Ação	20%	3	0	0	6	3	100%
Ação	20%	97	80	85	90	98	99%
Ação	20%	24	20	22	18	24	100%
							95%
Resultado	20%	4,7	5	5	5	5	93%
Resultado	15%	13,3	12	12	12	12	90%
Resultado	10%	N/A	150	150	150	150	100%
Resultado	20%	2,3	2	2	2	2	86%
Resultado	15%	4	4	4	4	4	100%
Resultado	10%	13	15	15	15	14	108%
Ação	10%	12	14	13	13	12	100%
							104%
Ação	33%	3	2	2	3	3	100%
Ação	33%	9	6	6	8	8	113%
Ação	33%	2	1	1	2	2	100%
							107%
Ação	60%	28	15	15	20	25	112%
Ação	40%	8	6	6	6	8	100%
							94%
Resultado	50%	74%	81%	90%	70%	79%	94%
Resultado	25%	29,3	30	40	21	33	89%
Ação	25%	3	3	3	3	3	100%

## Desempenho total

98%

## Aprendizagem e desenvolvimento



## AP 1 - Promover a aprendizagem contínua dos colaboradores e o desenvolvimento pessoal

- 4.1 Ações de formação desenvolvidas para os colaboradores  
 4.2 Nº de bolsas de apoio ao desenvolvimento pessoal oferecidas aos colaboradores

## AP 2 - Promover a cultura organizacional, através da satisfação, motivação e familiarização dos colaboradores

- 4.3 Realização da Avaliação Interna (360º)  
 4.4 Prémio trimestral do melhor colaborador  
 4.5 Taxa de satisfação e motivação dos colaboradores  
 4.6 Ações Team Building  
 4.7 Taxa de Satisfação de Liderança (Chefia)

## AP 3 - Promover o desenvolvimento de competências estratégicas nos colaboradores

- 4.9 % de colaboradores com Licenciatura ou Mestrado na área funcional  
 4.10 Nº de estudos científicos publicados pela organização  
 4.11 Implementação de novos processos sugeridos por colaboradores

## AP 4 - Desenvolver e apoiar acções de formação para o exterior.

- 4.12 Elaboração de acções de formação e workshops para a população (gratuitas)  
 4.13 Colaboração com outras entidades promotoras de acções de formação e workshops (gratuitas)

			1T	2T	3T	4T	
		12,5%					
Ação	60%	3	2	2	3	3	100%
Ação	40%	1	1	1	1	1	100%
							84%
Ação	20%	1	1	1	1	1	100%
Ação	20%	1	1	1	1	1	100%
Resultado	20%	86%	100%	100%	100%	100%	86%
Ação	20%	1	1	1	1	2	50%
Resultado	20%	86%	100%	100%	100%	100%	86%
							98%
Ação	33%	80%	80%	80%	85%	85%	94%
Ação	33%	1	1	2	1	1	100%
Ação	33%	1	1	1	1	1	100%
							130%
Ação	30%	2	1	1	1	1	200%
Ação	70%	1	1	1	1	1	100%

## Desempenho total

103%



#### **4.5.2. Scorecards Departamentais**

Elaborado o Balanced Scorecard da Academia Sporting, surge a fase de dividir os objetivos gerais da organização pelos vários departamentos existentes na mesma. Como já referido anteriormente, iremos utilizar o método cascadin gpara para desdobrar o BSC e criar os scorecards departamentais. Os referidos scorecards departamentais são atribuídos aos diretores de cada departamento.

Cada scorecard apresentará a perfomance profissional e pessoal do colaborador, permitindo assim uma comparação entre ambos, como uma forma de análise de desempenho. Obtendo uma média dos dois desempenhos, será possível atingir um valor de perfomance total, o que permitirá que o seu desempenho pessoal influencie o seu desempenho profissional.

Cada scorecard incluirá o nome do colaborador, a sua categoria, o seu avaliador, o período de avaliação, os KPI's departamentais, o objetivo trimestral e o seu resultado.

## 4.5.2.1. Diretor Academia



Centro de Futebol do Sporting Clube de Portugal

Colaborador	Pessoa W
Categoria	Diretor
Avaliador	Presidente do Clube
Período de Avaliação	Julho 2014 a Junho 2015

PERFORMANCE	
Pessoal	105%
Profissional	102%
Total	103%

## KPI'S Departamentais



## Diretor Academia Scorecard

		Abril	Maio	Junho	Obj. Timestral	Resultado
Redução de associados a atletas	Redução de Custos	7.000,00 €	6.800,00 €	6.750,00 €	6600	96%
Redução de custos associados a processos logísticos (treinos e jogos)	Redução de Custos	10.000,00 €	9.900,00 €	9.700,00 €	9500	96%
Nº de contactos estabelecidos com possíveis parceiros	Potenciar possíveis parceiros	8	8	10	25	104%
Apoios financeiros concretizados com parceiros	Crescimento dos Proveitos	1	2	1	5	80%
Ações de familiarização dos clientes com a organização	Familiarizar os clientes com a organização	1	0	0	1	100%
Nº de projectos entre departamentos	Alinhar a organização com a estratégia	1	1	1	3	100%
Nº de reuniões internas entre departamentos	Alinhar a organização com a estratégia	2	3	4	8	113%
Nº de processos reajustados após análise entre departamentos	Melhorar os processos internos	1	0	1	2	100%
Nº de reuniões com clientes	Melhorar a satisfação dos clientes	6	10	12	25	112%
Nº de reuniões com parceiros	Melhorar a satisfação dos parceiros	2	3	3	8	100%
Certificação da qualidade da organização	Melhorar a imagem da organização	0	0	1	1	100%
Nº de ações desenvolvidas nas plataformas digitais como promoção da organização	Melhorar a imagem da organização	1	1	0	4	50%
Nº de ações de promoção dos resultados alcançados	Melhorar a imagem da organização	0	1	1	2	100%
Nº de campanhas de descontos de produtos oficiais do Sporting	Familiarizar os clientes com a organização	1	1	1	3	100%
Nº de estudos científicos publicados pela organização	Reconhecimento do trabalho desenvolvido	0	1	0	1	100%
Implementação de novos processos sugeridos por colaboradores	Melhorar os processos internos	1	0	0	1	100%
Taxa de satisfação e motivação dos colaboradores	Avaliação da satisfação e motivação	87%	88%	90%	100%	88%
Ações de formação desenvolvidas para os colaboradores	Melhorar as competências dos colaboradores	1	1	1	3	100%
Nº de bolsas de apoio ao desenvolvimento pessoal oferecidas aos colaboradores	Motivação e reconhecimento dos colaboradores	0	0	1	1	100%
Prémio trimestral do melhor colaborador	Motivação e reconhecimento dos colaboradores	0	0	1	1	100%
Colaboração com outras entidades promotoras de ações de formação e workshops (gratuitas)	Melhorar a imagem da organização	0	1	0	1	100%
Elaboração de ações de formação e workshops para a população (gratuitas)	Melhorar a imagem da organização	1	0	1	1	200%
Realização da Avaliação Interna (360º)	Avaliação de como os outros nos vêem	0	0	1	1	100%

## BSC Pessoal



Perspectiva Interna	Praticar jogging 2x por semana	8	8	8	24	100%
	Satisfação e Motivação	84%	89%	90%	100%	88%
Perspectiva Externa	Avaliação 360º	90%	91%	92%	100%	91%
	Taxa de Satisfação de Liderança	85%	86%	89%	100%	87%
Aprendizagem e Desenvolvimento	Nº de Formações frequentadas	1	1	1	2	150%
	Nº de artigos sobre gestão estratégica de RH's lidos	2	2	2	5	120%
Perspectiva Financeira	Ordenado Pretendido (Com Prémios Incluídos)	4.550,00 €	4.600,00 €	4.600,00 €	4.600,00 €	100%

## 4.5.2.2. Departamento Técnico



Colaborador	Pessoa X
Categoria	Coordenador
Avaliador	Diretor Academia
Período de Avaliação	Julho 2014 a Junho 2015

## PERFORMANCE

Pessoal	85%
Profissional	97%
<b>Total</b>	<b>91%</b>

## KPI'S Departamentais



## Departamento Técnico Scorecard

		Abril	Maio	Junho	Obj. Timestral	Resultado
% de atletas do clube nas convocatórias para as selecções nacionais (S15 a S18)	Avaliar o processo de formação desportiva	40%	40%	40%	40%	100%
% de atletas do clube nas convocatórias para as selecções nacionais (S19)	Avaliar o processo de formação desportiva	30%	30%	35%	35%	90%
Nº de jogadores Sub-18 e Sub-19 com contrato de trabalho	Avaliar o processo de formação desportiva	10	10	11	11	94%
Percentagem de jogadores formados no clube na Equipa B	Avaliar o processo de formação desportiva	50%	55%	58%	58%	94%
Percentagem de jogadores formados no clube na Equipa A	Avaliar o processo de formação desportiva	25%	25%	25%	25%	100%
Nº de jogadores formados no clube nas principais ligas do mundo	Avaliar o processo de formação desportiva	29	30	30	32	93%
% de jogadores formados no clube na Selecção A	Avaliar o processo de formação desportiva	15%	20%	15%	20%	83%
Nº de reuniões internas entre departamentos	Melhorar a tomada de decisão	2	4	4	8	125%
Taxa de abandono de clientes	Reduzir a perda de clientes	0%	0%	0%	0%	100%
% de colaboradores com Licenciatura ou Mestrado na área funcional	Melhorar as competências dos colaboradores	80%	80%	80%	85%	94%
Taxa de satisfação dos clientes	Medir a satisfação dos clientes	93%	94%	98%	100%	95%
Taxa de sugestões respondidas	Melhorar a relação com os clientes	100%	100%	100%	100%	100%

## BSC Pessoal



		Abril	Maio	Junho	Obj. Timestral	Resultado
Perspectiva Interna	Frequentar aulas de workshop de inglês	5	3	5	14	93%
	Satisfação e Motivação	85%	87%	85%	100%	86%
Perspectiva Externa	Avaliação 360º	81%	85%	89%	100%	85%
	Taxa de Satisfação de Liderança	82%	85%	85%	100%	84%
Aprendizagem e Desenvolvimento	Nº de Formações frequentadas	0	0	1	2	50%
	Nº de artigos sobre treino desportivo lidos	3	4	3	10	100%
Perspectiva Financeira	Ordenado Pretendido (Com Prémios Incluídos)	2.000,00 €	2.000,00 €	2.050,00 €	2.100,00 €	96%

## 4.5.2.3. Departamento Psicopedagógico

 	Colaborador	Pessoa K
	Categoria	Diretor
	Avaliador	Diretor Academia
	Período de Avaliação	Julho 2014 a Junho 2015
	<b>PERFORMANCE</b>	
	Pessoal	96%
	Profissional	89%
	<b>Total</b>	<b>93%</b>

Centro de Futebol do Sporting Clube de Portugal

## KPI'S Departamentais



## Departamento Psicopedagógico Scorecard

		Abril	Mai	Junho	Obj. Timestral	Resultado
Taxa de sucesso escolar	Medir a eficácia do processo educacional	73%	75%	75%	79%	94%
Utilização diária da sala de estudo por cliente (minutos)	Melhorar o processo educacional	29	28	31	33	89%
Ações de formação desenvolvidas para os clientes	Melhorar a formação dos clientes	1	2	0	3	100%
% de colaboradores com Licenciatura ou Mestrado na área funcional	Melhorar as competências dos colaboradores	80%	83%	83%	85%	96%
Ações Team Building (Colaboradores)	Melhorar o clima organizacional	0	0	1	2	50%
Taxa de satisfação dos clientes	Medir a satisfação dos clientes	92%	93%	96%	100%	94%
Taxa de sugestões respondidas	Melhorar a relação com os clientes	100%	100%	100%	100%	100%

## BSC Pessoal



Perspectiva Interna	Frequentar aulas de workshop de francês	4	3	3	10	100%
	Satisfação e Motivação	90%	93%	93%	100%	92%
Perspectiva Externa	Avaliação 360º	90%	92%	95%	100%	92%
	Taxa de Satisfação de Liderança	85%	85%	90%	100%	87%
Aprendizagem e Desenvolvimento	Nº de Formações frequentadas	0	1	0	1	100%
	Nº de artigos sobre psicologia desportiva lidos	2	2	1	5	100%
Perspectiva Financeira	Ordenado Pretendido (Com Prémios Incluídos)	1.100,00 €	1.100,00 €	1.150,00 €	1.100,00 €	102%

## 4.5.2.4. Departamento de Instalações e Eventos



Colaborador	Pessoa Z
Categoria	Diretor
Avaliador	Diretor Academia
Período de Avaliação	Julho 2014 a Junho 2015

## PERFORMANCE

Pessoal	83%
Profissional	93%
<b>Total</b>	<b>88%</b>

## KPI'S Departamentais



## Departamento de Instalações e Eventos Scorecard

		Abril	Maio	Junho	Obj. Trimestral	Resultado
Redução de custos operacionais	Diminuição dos custos	352.700,56 €	345.691,56 €	341.687,56 €	340.530,00 €	98%
Redução de custos de materiais desportivos	Diminuição dos custos	10.999,04 €	10.500,19 €	9.907,10 €	8.964,90 €	86%
Projetos de investimento de alternativas low-cost	Diminuição dos custos	1	0	0	1	100%
Projetos de investimento de alternativas "eco" rentáveis	Diminuição dos custos	0	1	0	1	100%
Implementação de projetos low-cost ou "eco" rentáveis	Diminuição dos custos	0	1	0	2	50%
Estágios na Academia	Aumento dos proveitos	1	3	3	6	117%
Aluguer de Espaços	Aumento dos proveitos	3	4	4	10	110%
Visitas Guiadas	Aumento dos proveitos	2	4	3	10	90%
Ações de Formação e Workshops (p/ Exterior)	Aumento dos proveitos	2	2	2	6	100%
Nº de colaboradores com Licenciatura ou Mestrado na área funcional	Melhorar as competências dos colaboradores	75%	75%	75%	85%	88%
Taxa de satisfação dos clientes	Medir a satisfação dos clientes	80%	81%	85%	100%	82%
Taxa de sugestões respondidas	Melhorar a relação com os clientes	100%	100%	100%	100%	100%

## BSC Pessoal



		Abril	Maio	Junho	Obj. Trimestral	Resultado
Perspectiva Interna	Ir ao Ginásio 2 x por semana	6	6	8	24	83%
	Satisfação e Motivação	82%	85%	85%	100%	84%
Perspectiva Externa	Avaliação 360º	82%	82%	85%	100%	83%
	Taxa de Satisfação de Liderança	84%	82%	83%	100%	83%
Aprendizagem e Desenvolvimento	Nº de Formações frequentadas	1	0	0	2	50%
	Nº de artigos sobre inovação de instalações lidos	3	4	3	10	100%
Perspectiva Financeira	Ordenado Pretendido (Com Prémios Incluídos)	1.500,00 €	1.500,00 €	1.550,00 €	1.600,00 €	95%

## 4.5.2.5. Departamento Recrutamento



Centro de Futebol do Sporting Clube de Portugal

Colaborador	Pessoa T
Categoria	Coordenador
Avaliador	Diretor Academia
Período de Avaliação	Julho 2014 a Junho 2015

## PERFORMANCE

Pessoal	89%
Profissional	95%
<b>Total</b>	<b>92%</b>

## KPI'S Departamentais



## Departamento Recrutamento Scorecard

		Abril	Maio	Junho	Obj. Timestral	Resultado
Nº de acções de recrutamento realizadas	Melhorar o processo de recrutamento	2	1	0	4	75%
Nº de observações de atletas	Melhorar o processo de recrutamento	32	28	25	83	102%
Nº de atletas recrutados	Identificar a eficácia do processo	2	1	0	3	100%
Nº jogos observados (Portugal)	Melhorar o processo de recrutamento	34	33	30	98	99%
Nº de jogos observados (Internacional)	Melhorar o processo de recrutamento	8	10	6	24	100%
Nº de colaboradores com Licenciatura ou Mestrado na área funcional	Melhorar as competências dos colaboradores	80%	82%	82%	85%	96%

## BSC Pessoal



Perspectiva Interna	Treinar 2x por semana golf	8	8	8	24	100%
	Satisfação e Motivação	80%	81%	83%	100%	81%
Perspectiva Externa	Avaliação 360º	82%	79%	80%	100%	80%
	Taxa de Satisfação de Liderança	75%	78%	79%	100%	77%
Aprendizagem e Desenvolvimento	Nº de Formações frequentadas	0	1	0	1	100%
	Nº de artigos sobre scouting lidos	1	1	1	3	100%
Perspectiva Financeira	Ordenado Pretendido (Com Prémios Incluídos)	1.200,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €	1.400,00 €	86%

## 4.5.2.6. Departamento Médico

  <p>Centro de Futebol do Sporting Clube de Portugal</p>	Colaborador	Pessoa Y
	Categoria	Diretor
	Avaliador	Diretor Academia
	Período de Avaliação	Julho 2014 a Junho 2015
		<b>PERFORMANCE</b>
Pessoal		96%
Profissional		96%
Total		96%

## KPI'S Departamentais



## Departamento Médico Scorecard

		Abril	Maio	Junho	Obj. Timestral	Resultado
Média de dias de recuperação de lesões tipo 1	Melhorar o processo de tratamento	5	5	4	5	93%
Média de dias de recuperação de lesões tipo 2	Melhorar o processo de tratamento	13	14	13	12	90%
Média de dias de recuperação de lesões tipo 3	Melhorar o processo de tratamento	N/A	N/A	N/A	150	N/A
Média de dias de recuperação física de lesões tipo 1	Melhorar o processo de recuperação	3	2	2	2	86%
Média de dias de recuperação física de lesões tipo 2	Melhorar o processo de recuperação	4	4	4	4	100%
Média de dias de recuperação física de lesões tipo 3	Melhorar o processo de recuperação	13	N/A	N/A	14	108%
Nº Relatórios de balanço semanal elaborados	Melhorar o processo de informação	4	4	4	12	100%
% de colaboradores com Licenciatura ou Mestrado na área funcional	Melhorar as competências dos colaboradores	80%	83%	83%	85%	96%
Taxa de satisfação dos clientes	Medir a satisfação dos clientes	85%	86%	88%	100%	86%
Taxa de sugestões respondidas	Melhorar a relação com os clientes	100%	100%	100%	100%	100%

## BSC Pessoal



		Abril	Maio	Junho	Obj. Timestral	Resultado
Perspectiva Interna	Praticar jogging 2x por semana	8	8	8	24	100%
	Satisfação e Motivação	85%	88%	90%	100%	88%
Perspectiva Externa	Avaliação 360º	88%	88%	89%	100%	88%
	Taxa de Satisfação de Liderança	90%	92%	95%	100%	92%
Aprendizagem e Desenvolvimento	Nº de Formações frequentadas	1	0	1	2	100%
	Nº de artigos sobre treino desportivo lidos	2	2	3	6	117%
Perspectiva Financeira	Ordenado Pretendido (Com Prémios Incluídos)	2.100,00 €	2.100,00 €	2.200,00 €	2.500,00 €	85%



### 4.5.3. Balanced Scorecards Pessoais

#### 4.5.3.1. BSC Pessoal – Treinador X (Exemplo)



Colaborador	Pessoa J
Categoria	Treinador
Avaliador	Coordenador
Período de Avaliação	Julho 2014 a Junho 2015

#### PERFORMANCE

Pessoal	94%
---------	-----

### Treinador X Scorecard

#### BSC Pessoal

		Outubro	Novembro	Dezembro	Obj. Trimestral	Resultado
Perspectiva Interna	Treinar para a maratona 2 x por semana	10	8	10	28	100%
	Motivação e Satisfação	80%	95%	88%	100%	88%
Perspectiva Externa	Avaliação 360º	75%	77%	81%	100%	78%
Aprendizagem e Desenvolvimento	Nº de artigos sobre treino lidos	1	2	1	3	133%
	Nº de palestras frequentadas	0	1	1	3	67%
Perspectiva Financeira	Ordenado Pretendido (Com Prémios Incluídos)	2.000,00 €	2.010,00 €	2.050,00 €	2.075,00 €	97%
	Valor hora por workshop leccionado	10,00 €	11,00 €	10,50 €	11,00 €	95%

#### Objetivos Pessoais

Nível Pessoal	Data	Plano
Dispender mais tempo para estar com a família	31-12-2014	Realizar planos de atividades para realizar nas folgas ou tempos livres
Adquirir uma moto 125 cc	31-12-2015	Poupar 100 € em cada mês
Nível Profissional	Data	Plano
Frequentar o nível 4 "UEFA PRO" do Curso de Treinador de Futebol	15-02-2015	Solicitar uma carta de recomendação e inscrever-se no curso
Frequentar um workshop em arbitragem	15-11-2014	Inscrever-se no workshop com a devida antecedência
Leccionar em cursos de treinador das Associações		Apresentar a candidatura à Associação de Futebol de Lisboa e de Setúbal

#### 4.6. Controlo da *Performance*

Como pudemos observar nos capítulos anteriores, foi desenvolvida em formato de folha de cálculo, toda a monitorização para o controlo da *performance* da organização. A facilidade de edição de dados que este suporte informático fornece, é a sua grande vantagem em relação a produtos semelhantes do mercado. Sendo o Excel uma ferramenta fácil de trabalhar para a população em geral, permite um melhor funcionamento e facilidade na implementação do processo.

Como forma a proceder-se a uma correta monitorização da *performance* da organização, deve-se eleger um colaborador, como o responsável pela implementação dos processos. Esse colaborador deve analisar a *performance* registada e implementar iniciativas que direcionem ao sucesso dos objetivos propostos.



A *performance* será medida pela percentagem do resultado de cada KPI, sendo que a escala elaborada com base no rigor necessário dos processos da organização, será de três níveis:

Objetivo atingido – <b>Boa Performance</b>   $\geq 100\%$	
Objetivo próximo de atingir – <b>Média Performance</b>   $\geq 85\%$ e $\leq 99\%$	
Objetivo longe de atingir – <b>Má Performance</b>   $\leq 84\%$	

A avaliação proposta é uniforme para todos os scorecards elaborados, sendo que cada objetivo estratégico terá um valor percentual diferente, consoante a sua importância na organização.

Cada departamento deverá ter um registo das ações desenvolvidas conforme os objetivos definidos e inserir os resultados mensalmente no programa, como forma de manter atualizada a avaliação. Sempre que sejam atualizados os dados no scorecard departamental, também o BSC da Academia Sporting, será atualizado instantaneamente. O mapa de acompanhamento de metas, de cada departamento será a ferramenta adequada para manter a monitorização dos resultados durante o mês em avaliação.

### 4.6.1. Mapa de acompanhamento de metas (Exemplo)

 				
Centro de Futebol do Sporting Clube de Portugal				
Acompanhamento de Metas				<div>Mês:</div> <div>Julho</div>
Departamento de Recrutamento				
Semana 1				
	Nº de observações de atletas	Nº de atletas recrutados	Nº de jogos observados (Portugal)	Nº de jogos observados (Internacional)
Técnico de Recrutamento X	8	0	6	2
Técnico de Recrutamento Y	6	0	8	1
Semana 2				
	Nº de observações de atletas	Nº de atletas recrutados	Nº de jogos observados (Portugal)	Nº de jogos observados (Internacional)
Técnico de Recrutamento X	7	1	4	4
Técnico de Recrutamento Y	9	0	8	1
Semana 3				
	Nº de observações de atletas	Nº de atletas recrutados	Nº de jogos observados (Portugal)	Nº de jogos observados (Internacional)
Técnico de Recrutamento X	10	0	5	2
Técnico de Recrutamento Y	5	0	6	4
Semana 4				
	Nº de observações de atletas	Nº de atletas recrutados	Nº de jogos observados (Portugal)	Nº de jogos observados (Internacional)
Técnico de Recrutamento X	4	1	6	3
Técnico de Recrutamento Y	6	0	10	5

## Capítulo 5 - Conclusões e Recomendações

*“Não se pode acreditar em coisas impossíveis, disse Alice.*

*Isso é falta de treino, disse a Rainha.”*

Lewis Carol, in Alice no País das Maravilhas

### 5.1. Conclusões

A aposta no futebol formação tem vindo a ser um ponto estratégico do Sporting Clube de Portugal. Esta aposta, tem vindo também a ser implementada em técnicos de referência, com conhecimentos profundos no trabalho de formação desportiva. A aposta na melhoria dos Recursos Humanos deve ser vista como um elemento de vantagem competitiva em relação à concorrência, sendo que colaboradores com mais competências permitem organizações com maiores capacidades organizativas e estratégicas. A aprendizagem contínua dos colaboradores deve ser uma preocupação, permitindo assim acompanhar sempre a competitividade do meio envolvente. A implementação de processos inovadores deve ser também um elemento de constante preocupação, procurando sempre melhorar os processos existentes.

O problema inicialmente apresentado, seria de implementar um modelo metodológico capaz de alinhar os objetivos estratégicos estabelecidos pela organização, com indicadores de avaliação da *performance*, através do desdobramento da estratégia, em ações operacionais, pelos vários departamentos existentes na Academia Sporting.

Seguindo a metodologia definida no capítulo 3 do presente estudo, foi elaborado o documento em Excel, que permite a monitorização do desempenho da Academia, consoante as estratégias implementadas.

A primeira perspetiva estratégia e consequentemente o **primeiro sub-problema**, seria analisar como a organização deveria processar a perspetiva da Aprendizagem e Desenvolvimento, dos seus recursos humanos. A aposta numa formação contínua de qualidade, permitirá à organização uma vantagem competitiva em relação à concorrência. Esta oferta de recursos aos colaboradores, permitirá o desenvolvimento de novas capacidades inovadoras, o que permitirá atingir melhores resultados e uma evolução constante.

Uma melhor formação dos colaboradores da organização, permitirá a partilha de conhecimentos bem como o envolvimento de vários departamentos na tomada de decisão, permitindo assim uma constante discussão da estratégia, permitindo assim colaboradores motivados e focados, que se sentem parte ativa da organização. Neste campo o líder ganha foco, ao ser o principal responsável por motivar os colaboradores, encorajando-os a evoluir e reconhecendo as capacidades dos mesmos, familiarizando os colaboradores com os êxitos da organização.

A familiarização dos colaboradores com a organização, permite colaboradores mais motivados e satisfeitos, promovendo assim melhores índices de trabalho. As ações de *teambuilding* devem ser uma forma de aproximar os colaboradores, promovendo o trabalho conjunto e desvalorizando o trabalho individual.

De forma a permitir os colaboradores atingirem os seus objetivos pessoais, alinhados com os da organização, cada colaborador terá à sua responsabilidade dadas atividades que serão supervisionadas e avaliadas tanto pelo seu *scorecard* pessoal como pelo seu *scorecard* departamental.

O **segundo sub-problema**, da perspetiva de processos internos, teria como principal objetivo identificar como a organização deve estruturar os seus processos como forma a atingir os objetivos inicialmente propostos.

Os processos existentes nos vários departamentos devem ser monitorizados regularmente como forma a ajustá-los e melhorá-los, consoante os resultados propostos e os resultados atingidos. Os processos existentes devem ser um fator de diferenciação e valorização da organização, sendo os mesmos um meio publicitário da organização. Processos eficazes e eficientes traduzem-se numa imagem externa de liderança e de qualidade, em relação aos concorrentes.

A tomada de decisão deve ser integrada como uma ação envolvente de todos os departamentos, servindo assim as reuniões internas entre departamentos como um fator importante no seio da organização. As trocas de informações e ideias entre os colaboradores permitem uma análise mais cuidada dos problemas, servindo assim de suporte à tomada de decisão, que deve ser sempre do líder da organização. Além deste suporte, permite ainda que outros processos que estejam com pequenas falhas, sejam analisados, permitindo depois ajustá-los e melhorá-los.

A comunicação externa deve ser um fator de promoção da organização, permitindo que o meio envolvente tenha uma imagem positiva da organização. Devem ser planeadas reuniões com parceiros, como forma a avaliar as atividades desenvolvidas entre ambos e dos resultados obtidos.

Pretende-se portanto com esta perspetiva uma taxa de satisfação elevada da qualidade dos processos da organização, permitindo assim que os atuais clientes permaneçam satisfeitos e não abandonem a organização e que possíveis clientes sejam cativados com a qualidade da organização.

O **terceiro sub-problema**, trata-se da perspetiva dos clientes, sendo que pretende-se analisar como a organização deve relacionar-se com os mesmos, como forma a satisfazer as suas necessidades.

O reconhecimento público da certificação da qualidade servirá como um meio publicitário da imagem de rigor e profissionalismo da organização, porém a existência de processos de qualidade na organização, não é um fator exclusivo de diferenciação que garanta a satisfação dos clientes. É necessário entender as várias necessidades dos clientes, procurando responder às mesmas e promover a sua satisfação, permitindo assim uma taxa nula de abandono e desvinculação da organização. É importante perguntar e ouvir o que os clientes têm para nos dizer, dando uma resposta eficaz às suas necessidades. As suas reclamações devem ser reconhecidas como de maior importância, procurando perceber o porquê e responder às mesmas num curto espaço de tempo, comunicando sempre ao cliente a sua evolução. Devemos comunicar eficientemente com os mesmos, aproximá-los à organização e ganhar a sua confiança. A organização de ações de familiarização permitirá que eles se sintam parte integrante da organização. O foco dado aos clientes deverá ser de importância e de valorização, fazendo-o sentir como um elemento fundamental da organização.

O **quarto e último sub-problema**, refere-se à perspetiva financeira da organização, procurando uma análise contínua dos custos da organização, no aumento dos apoios financeiros e da rendibilidade da Academia.

Não sendo a perspetiva financeira a principal preocupação da Academia Sporting, trata-se de uma perspetiva que pode ajudar na evolução dos processos

existentes na mesma, nomeadamente na evolução das infraestruturas e materiais existentes e utilizados nos vários processos.

A diminuição dos custos operacionais da Academia permitirá a transferência desses valores, em outros investimentos, como é o caso de alternativas *low-cost* e eco rentáveis. Sendo uma organização de reconhecimento mundial e com a constante preocupação também mundial na proteção do meio ambiente, a implementação destas alternativas permitirá a médio-longo prazo diminuir custos com a energia, água e outros recursos, possibilitando ainda passar uma imagem de preocupação com o meio ambiente, valorizando e viabilizando a Academia, tornando assim um fator de diferenciação mundial. Maior reconhecimento traduz-se numa melhor imagem.

Os apoios financeiros surgem também como formas de promover a melhoria das infraestruturas e os seus equipamentos, possibilitando ainda a aproximação de parceiros relacionados com outros meios empresariais à organização que ajudem na evolução da imagem da organização, permitindo um processo de sinergia. Os melhores querem sempre trabalhar com os melhores.

O aumento da rendibilidade da Academia, explorando o aluguer dos espaços, bem como realização de atividades e o desenvolvimento de ações de formação para o exterior, permitirá o encaixe de um valor significativo na organização, permitindo uma exploração eficaz e ativa de todas as infraestruturas existentes, bem como dos seus recursos materiais e humanos. Uma boa imagem da organização aliada a uma boa publicidade, tornará a Academia como uma infraestrutura muito cativada, no que se refere à utilização dos seus espaços, promovendo assim uma maior rendibilidade.

## **5.2. Recomendações e Sugestões**

### **5.2.1. Recomendações**

Como forma a implementar o presente modelo metodológico de uma forma eficaz recomenda-se:

- Definir-se inicialmente um elemento da organização responsável pela manutenção e gestão do BSC, como forma a controlar todos os processos com os restantes departamentos.
- Realizar habitualmente ações de formação para os colaboradores das estratégias implementadas, bem como da Missão, Visão e Valores, como forma a alinhar todos os elementos com os objetivos da organização.
- Reconhecer os colaboradores como elementos fundamentais do sucesso. Os colaboradores devem-se sentir parte integrante do processo e assim manterem-se motivados e satisfeitos, com elevados índices de trabalho.
- Desenvolver um bom clima organizacional, fundamental para o desenvolvimento das ações entre os vários departamentos.
- Existência de canais de comunicação eficientes entre os vários departamentos.

### **5.2.2. Sugestões**

A realização de estudos permite clarificar questões, mas também permite o surgimento de outras, não pressupostas.

Seria portanto importante aprofundar em futuros estudos outros temas, como por exemplo:

- A implementação no BSC de valores referentes às transferências de atletas formados no clube para outros clubes.
- A implementação no BSC de um fator de índice de vitórias das equipas do futebol formação (apesar de não ser um importante na formação de atletas), mas



que poderá dar indicações em relação ao trabalho desenvolvido pelos treinadores e como indicador de possíveis falhas.

- A implementação no BSC de um maior número de dados financeiros relevantes, que sirvam de indicadores de *performance*.

## Capítulo 6 - Bibliografia

- Almeida, S; Marçal, R; Kovaleski, J. (2004). Metodologias Para Avaliação De Desempenho Organizacional. *XXIV Encontro Nacional De Engenharia De Produção* – Florianópolis, SC, Brasil.
- Arraya, M. (2006). *O Balanced Scorecard no desenvolvimento das competências do dirigente desportivo*. Tese de Mestrado. FMH-UTL.
- Barney, J.B.; Hesterly, W.S. (2007). *Administração Estratégica e Vantagem Competitiva*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Barreira, C; Carvalho, A. (2007). A realidade portuguesa do conforto em instalações de *fitness*. O que mudar? *Revista Motricidade*, vol. 3, n.2, p. 69-80.
- Becker, E; Huselid, M; Ulrich, D. (2001). *Gestão Estratégica De Pessoas Com “Scorecard”: Interligando Pessoas, Estratégia e Performance*, 11ª Edição. Rio De Janeiro: Elsevier Editora.
- Cabrita, M. (2009). *Capital Intelectual e Desempenho Organizacional*. Lisboa: Lidel.
- Caldeira, J. (2009). *Implementação Do Balanced Scorecard No Estado*. Coimbra: Edições Almedina.
- Cândido, C; Santos S. (2009). Taxa de insucesso na implementação da estratégia empresarial: Uma questão controversa. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, vol. 8 n.2, p. 10-18.
- Cardoso, L. (2007). Gestão do conhecimento e competitividade organizacional: Um modelo estrutural. *Comportamento Organizacional e Gestão*, vol. 13, n. 2, p.191-211.
- Chiavenato, I. (2005). *Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier – Ed. Campus.
- Claudino, R. (2010). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos – Síntese Teórica*. Manual de apoio da disciplina de Recursos Humanos do XIII Mestrado em Gestão do Desporto da FMH-UTL – não publicado.
- Colaço, C. (2009). *Planear uma Investigação*. Textos de apoio da disciplina de Planeamento Estratégico do XI Mestrado em Gestão do Desporto da FMH-UTL – não publicado.

- Corrêa, S; Ferreira, A. (2009). Estratégia competitiva das academias de ginástica da cidade de São Paulo. *FACEF Pesquisa*, vol. 12, n.1.
- Correia, N. (2013). *A Implementação do Balanced Scorecard em Universidades Públicas. Estudo De Caso Aplicado À Faculdade De Motricidade Humana*. Tese de Mestrado. ISCTE. Acedido em Fevereiro 2, 2014, em [https://repositorio.iscteul.pt/bitstream/10071/7349/1/Projeto%20de%20Mestrado%20em%20Gest%C3%A3o\\_Nelson%20Correia\\_2013.pdf](https://repositorio.iscteul.pt/bitstream/10071/7349/1/Projeto%20de%20Mestrado%20em%20Gest%C3%A3o_Nelson%20Correia_2013.pdf)
- Coutinho, L; Delfino, L; Costa, W. (2009). *Pessoas: Principal fonte de vantagem competitiva organizacional*. Acedido em Junho 7, 2014, em [http://www.aedb.br/seget/artigos09/102\\_Pessoas\\_Principal\\_Fonte\\_de\\_vantagem\\_Competitiva.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos09/102_Pessoas_Principal_Fonte_de_vantagem_Competitiva.pdf)
- Cunha, L. (2007). *Os Espaços do Desporto. Uma gestão para o desenvolvimento humano*. Coimbra: Edições Almedina.
- Dábrio, M. (2010). *Articulação entre a avaliação de desempenho docente e o balanced scorecard no sistema educativo português*. Tese de Mestrado. FMH-UTL
- Darmont, N. (2006). *Estratégias de selecção profissional em empresas Fitness: nível de coerência entre demandas e práticas de RH*. Acedido em Junho 7, 2014, em <http://www.edvaldodefarias.com/criteriosdeselecaoemfitness.pdf>
- Dolan, S; García, S. (2006). *Gestão por Valores*. Porto: Editora BioRumo.
- Drucker, P. (1999). *Management for the 21st Century*. New York: PerfectBound Publishers.
- Evans, D. (2008). *Developing Dashboards: Performance at a Glance*. *ACSM's Health and Fitness Journal*, vol. 13, n.1. Lippincott, Williams & Wilkins.
- Feijó, J; Silva, M. (2007). *Capital Humano, a vantagem competitiva da Petrobras*. Acedido em Junho 7, 2014, em [http://www.aedb.br/seget/artigos07/1355\\_Capital%20Humano%20com%20vantagem%20competitiva%20versao%2014-08.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos07/1355_Capital%20Humano%20com%20vantagem%20competitiva%20versao%2014-08.pdf)
- Filho, O. (2006). *Pilotagem de empresas – uma nova abordagem no desdobramento, implementação e monitoramento da estratégia*. Tese de Doutorado. Universidade Federal do Rio Grande do SUL – Porto Alegre.
- Freire, A. (1997). *Estratégia: Sucesso em Portugal*. Lisboa: Verbo.

- Gonçalves, A. (2009). *A articulação entre o SIADAP e o balanced scorecard nas autarquias*. Tese de Mestrado. FMH-UTL
- Greve, J. E Salles, J. (2007). A gestão de estratégias como o uso do Balanced Scorecard garante o alcance dos objectivos estratégicos? *Revista de Gestão Industrial*, vol. 03, n. 02, p. 57-73.
- Guedes, I. (2006). *Processo de Gestão do Conhecimento: Um estudo de caso na Fundação Parque Tecnológico da Paraíba – PAQTCPB*. Monografia apresentada na Universidade Federal de Campina Grande/ Centro de Humanidades - Brasil.
- Gupta, P. (2009). *Inovação empresarial no século XXI – Versão Executiva*. Vida Económica – Editorial, S.A.
- Jones, D. (2006). Balanced Scorecards: Improving your outcomes measures. *ACSM'S Health & Fitness Journal*, Vol. 10, n.2, March/April.
- Kaplan, R. (2010). *Conceptual foundations of the Balanced Scorecard*. Acedido em Junho 7, 2014, em <http://www.hbs.edu/research/pdf/10-074.pdf>
- Kaplan, R; Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard – Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, January-February.
- Kaplan, R; Norton, D. (1997). *A estratégia em ação: Balanced Scorecard*, 18ª Ed. Rio de Janeiro: Campus.
- Kaplan, R; Norton, D. (2001). *The Strategy-Focused Organization – How Balanced Scorecard*. Harvard Business School Publishing. Editora Campus.
- Kaplan, R; Norton, D. (2004). *Kaplan e Norton na prática*. Editora Elsevier.
- Kotler, P. (2003). *Marketing de A a Z – 80 conceitos que todo profissional precisa saber*, 4ª reimpressão. Rio de Janeiro: Editora Elsevier.
- Leal, T. (2010). *A gestão estratégica nas políticas desportivas da administração pública local: estudo de caso da utilização do Balanced Scorecard em articulação com o SIADAP no sector de desporto da Câmara Municipal de Silves*. Tese de Mestrado. FMH-UTL.
- Loureiro, J. (2003). *Gestão do Conhecimento*. Lisboa: Editora Centro Atlântico.
- Magalhães, J. (2010). *Academia de Futebol como Fonte de Vantagem Competitiva Sustentada dos Clubes: Evidência Empírica da Academia Sporting CP/Puma e do FC Barcelona – “La Masia”*. Tese de Mestrado. FMH-

UTL. Acedido em Junho 9, 2014, em  
<https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/3610/1/2011-11-05%20-%20Tese%20Definitiva.pdf>

Maslow, A. (1970). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.

Matos, F; Lopes, A. (2008). *Gestão do Capital Intelectual: A nova vantagem competitiva das organizações. Comportamento Organizacional e Gestão* Vol. 14, n.2, p.233-245. Acedido em Junho 7, 2014, em  
<http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/cog/v14n2/v14n2a07.pdf>

Mattos, P. (2005). *A entrevista não-estruturada como forma de conversação: razões e sugestões para sua análise*. RAP Jul/Ago vol.39, n. 4, p. 823-847. Rio de Janeiro.

Mendes, J. (2012). *Avaliação do Desempenho nos Health Clubs através do Balanced Scorecard. Estudo de Caso do Holmes Place de Coimbra*. Tese de Mestrado. FMH-UTL. Acedido em Janeiro 19, 2014, em  
[https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/3925/1/Avalia%C3%A7%C3%A3o%20do%20desempenho%20nos%20Health%20Clubs%20atrav%C3%A9s%20do%20Balanced%20Scorecard\\_Final.pdf](https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/3925/1/Avalia%C3%A7%C3%A3o%20do%20desempenho%20nos%20Health%20Clubs%20atrav%C3%A9s%20do%20Balanced%20Scorecard_Final.pdf)

Mintzberg, H; Quinn, J. B. (2001). *O processo da estratégia*. Editora Bookman.

Mocsány, V; Bastos, F. (2005). Gestão de pessoas na administração esportiva: Considerações sobre os principais processos. *Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte* nº4 (4), p.55-69.

Moita, M. (2008). *Um percurso de sucesso na formação de jogadores em Futebol. Estudo realizado no Sporting Clube de Portugal – Academia Sporting/Puma*. Monografia apresentada à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto. Acedido em Junho 8, 2014, em <http://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/14926/2/7231.pdf>

Monteiro, J; Santo, F; Bonacina, F. (2005). Valores, ética e julgamento moral: um estudo exploratório em empresas familiares. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, vol.18, n.2, p. 237-246.

Moura, E. (2000). *Gestão dos recursos humanos – Influências e determinantes do desempenho*. Lisboa: Edições Sílabo.

- Neely, A. (1999). The performance revolution: why now and what next? *International Journal of Operations & Production Management*, vol.19, n.2, p. 205-228. MCB University Press.
- Neely, A; Richards, H; Mills, J; Platts, K. (2002). *Getting the measures of your business*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Neves, A. (2008). *Avaliação de desempenho no contexto da gestão integrada de recursos humanos de uma entidade fechada de previdência complementar*. Monografia apresentada na Universidade de Brasília – UnB. Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação.
- Neves, J. (1996). Pesquisa Qualitativa – Características, usos e possibilidades. Caderno de Pesquisa em Administração, vol.1, n.3, 2º SEM. São Paulo
- Nielsen & Les Mills (2010). *Future of Fitness - White Paper*, Jan. Acedido em Junho 7, 2014, em [www.futureoffitnesswhitepaper.com](http://www.futureoffitnesswhitepaper.com)
- Person, R. (2009). *Balanced Scorecards & Operacional Dashboards with Microsoft Excel*. Wiley Publishing, Inc.
- Pinto, C; Rodrigues, J; Santos, A; Melo, L; Rodrigues, M. (2010). *Fundamentos da Gestão*, 3ª Edição. Lisboa: Editorial Presença.
- Pires, G. (2007). *Agôn – Gestão do Desporto, O jogo de Zeus*. Lisboa: Porto Editora.
- Porter, M. (1999). *Competição: Estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Campus.
- Quivy, R; Campenhoundt, L. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, 5ª Edição. Editora Gradiva.
- Rampersad, H. (2006). *Balanced Scorecard pessoal: o caminho para a felicidade individual, integridade pessoal e eficácia organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora.
- Rentes, A; Aken, E. Esposto, K. (2009). *Processo de desenvolvimento de um sistema de medição de desempenho baseado em uma metodologia de transformação organizacional*. Acedido em Junho 7, 2014, em [http://www.hominiss.com.br/admin/docs/arquivos/Sistema\\_de\\_medicao\\_de\\_desempenho.pdf](http://www.hominiss.com.br/admin/docs/arquivos/Sistema_de_medicao_de_desempenho.pdf)

- Resende, J. (2003). *Balanced Scorecard e a Gestão do Capital Intelectual: Alcançando a performance balanceada na economia do conhecimento*. Rio de Janeiro: Elsevier
- Ribeiro, N. (2005). *O Balanced Scorecard e a sua aplicação às instituições de ensino superior público*. Dissertação de Mestrado em Contabilidade e Auditoria. Escola de Economia e Gestão - Universidade do Minho.
- Rosinha, R. (2011). *O balanced scorecard como sistema de gestão estratégica no corpo de fuzileiros*. Tese de Mestrado. FMH-UTL
- Russo, J. (2009). *Balanced Scorecard para PME e PMI*. Lisboa: Lidel.
- Santos, A. (2008). *Gestão Estratégica – Conceitos, modelos e instrumentos*. Lisboa: Escolar Editora.
- Santos, R. A. (2006). *Balanced scorecard em Portugal: visão, estratégia e entusiasmo*. Cascais: Pergaminho
- Sena, P. (2000). *Avaliação empírica da Cultura, Satisfação no trabalho e Compromisso Organizacional numa Cadeia de Health Clubs*. Tese de Mestrado – Universidade do Porto.
- Serra, F. (2010). *Gestão Estratégica - Conceitos e Prática*. Lisboa: Lidel.
- Skok, W; Kophamel, A; Richardson, I. (2001). Diagnosing information systems success: importance–performance maps in the health club industry. *Information & Management* n. 38 p.409 – 419. Elsevier.
- Sousa, M.J.; Duarte, T.; Sanches, P.G.; Gomes, J. (2006). *Gestão de Recursos Humanos: Métodos e Práticas*. Lisboa: Lidel.
- Taniguchi, K; Costa, S. (2009). Clima Organizacional – Uma ferramenta estratégica para o diagnóstico em recursos humanos. *Revista de Ciências Gerenciais*, vol. XIII, n.18.
- Teixeira, S. (2005). *Gestão das Organizações*. McGraw-Hill Editora.
- Vasconcelos, F; Cyrino, A. (2000). Vantagem Competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência e teoria organizacional. *Revista de Administração de Empresas* Vol. 40, n.4, p.20-37, São Paulo.
- Villaça, T. (2005). Mensuração de resultados tangíveis dos investimentos em T&D nas empresas fitness das cidades do Rio de Janeiro e São Paulo. Monografia apresentada na Universidade Estácio de Sá, Rio de Janeiro.

## **Netgrafia**

<http://visao.sapo.pt/observatorio-do-futebol-clubes-portugueses-entre-os-que-menos-apostam-na-formacao=f765965#ixzz3DKe8cW37>, acedido a Junho 8, 2014.

<http://www.maisfutebol.iol.pt/benfica-fc-porto-sporting/52d96be7e4b087e54fd83502.html>, acedido a Junho 8, 2014.

<http://www.maisfutebol.iol.pt/formacao-estudo-estrangeiros-observatorio-futebol-cies-europa-estatisticas/52de6b23e4b0a4a64b33eb3c.html>, acedido a Junho 8, 2014.



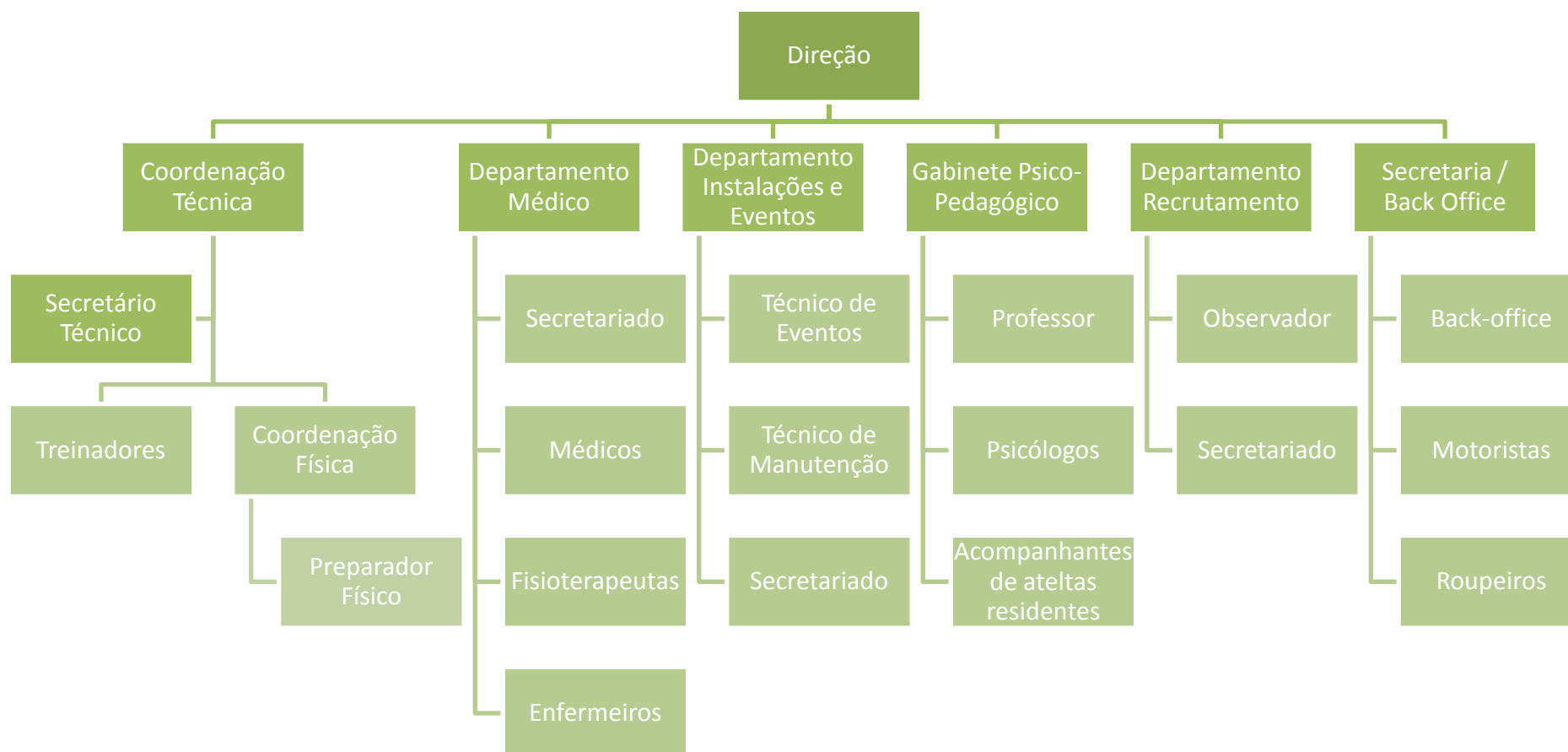
## **Anexos**

### **Índice de anexos**

1. Organigrama da Academia Sporting – Futebol Formação.	I
2. Conteúdos do CD-ROM.	II

## Anexo I

## Organigrama da Academia Sporting – Futebol Formação



## **Anexo II**

- BSC da Academia Sporting em suporte *Excel*.
- Descrição em formato *Word*, dos seguintes cargos:
  - Diretor Academia
  - Coordenador Técnico
  - Coordenador Gabinete Psicopedagógico
  - Diretor Clínico
  - Diretor de Instalações e Eventos
  - Coordenador Recrutamento